

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtte majanduse instituut

Karin Luik

# **HOTELLI TURUNDUSMEETMESTIKU KOHANDAMINE VÄLISTURUL SWISSOTEL ESTONIA OÜ NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Tõnu Roolaht

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud.....2013. a.

.....õppetooli juhataja

.....  
(osakonna juhataja nimi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	5
1. Turundusmeetmestiku kohandamine välisturu tingimustega.....	9
1.1. Rahvusvahelistumine ja teenuste kohandamise olemus .....	9
1.2. Turundusmeetmestiku käsitlus ja selle edasiarendused.....	15
1.3. Turundusmeetmestiku klassikaliste elementide kohandamissuundade käsitlused hotellinduses .....	22
1.4. Hotellimajanduse turundusmeetmestiku täiendavate elementide kohandamine.....	28
2. Uuring turundusmeetmestiku kohandamisest Swissotel Estonia OÜ-s .....	38
2.1. Swissotel kontserni, Eesti allüksuse ja uuringu metoodika tutvustus.....	38
2.2. Swissotel Estonia OÜ turundusmeetmestiku traditsiooniliste elementide kohandamine sihturu tingimustega.....	44
2.3. Swissotel Estonia OÜ hotelliturundusmeetmestiku spetsiifiliste elementide kohandamine.....	63
2.4. Järeldused ja ettepanekud turundusmeetmestiku kohandamiseks tulevikus.....	73
Kokkuvõte .....	85
Kasutatud allikad .....	88
Lisad .....	94
Lisa 1. Makromajanduslike tegurite tabel .....	94
Lisa 2. Swissotel Tallinna vähendatud struktuuri joonis 2012 juuli seisuga.....	95

Lisa 3. Intervjuu küsimused Swissotel Tallinna hotelli juhtivatele töötajatele .....	96
Lisa 4. Lühintervjuu küsimused Swissotel Hotels & Resort projekti ja integratsiooni direktorile .....	99
Lisa 5. Lühintervjuu küsimused töö rotatsiooni programmis osalenud töötajale.....	100
Lisa 6. Swissotel müügikanalite infrastruktuur .....	101
Lisa 7. Majutatud külastajad rahvuste järgi Tallinna hotellides.....	102
Lisa 8. Swissotel Estonia OÜ tegevuse PESTLE analüüs.....	103
Summary .....	104

## SISSEJUHATUS

Turismi peetakse kokkuvõtlikult teenindussektori suurimaks osaks. Turismiettevõtlus, täpsemalt hotellimajandus, on aja jooksul muutunud üha rahvusvahelisemaks äriks, kasvava konkurentsi ja mobiilsemate klientide tõttu. Paljud hotellid ja restoranid on mõistnud kasvavaid võimalusi, mida on võimalik saavutada välisturule sisenemisel ning seega valinud sisenemise rahvusvahelistele turgudele eesmärgiga püüda uute turgude võimalusi, kasutades seejuures ära ettevõtte mainet ja kogemusi, mis koduturul on juba saavutatud.

Magistritöö teema valikul on lähtutud eelkõige ettevõtete kasvavast rahvusvahelistumisest ning sellega kaasnevatest turunduse väljakutsetest ja kitsaskohtadest. Tänapäeval on oluliselt kasvanud turundustegevuse tähtsus ettevõtete juhtimises üha kasvava konkurentsi tõttu. Turundustegevust planeeritakse strateegiliselt ning tegeletakse aktiivsemalt teenuste ja toodete arendusega, püsimaks kaasas tänapäeva muutlike trendide ja suundumustega. Seoses ettevõtete üha suureneva rahvusvahelistumisega ja uutele turgudele sisenemistega, eeldab see muutusi ka ettevõtte tegevustes lähtuvalt uutest riikidest ja sihtrühmadest. Ettevõtte peaks välisturule sisenedes arvestama makromajanduslike teguritega, mida ta ise ei saa muuta, kuid millega peab arvestama, et leevendada tekkivaid kitsaskohti. Arvestades väliskeskonna tegureid, konkurentsi kasvu ning turundustegevuse tähtsuse ja osakaalu suurenemist ettevõtetes, tuleks leida uusi ja efektiivsemaid võimalusi turundusmeetmestiku rakendamiseks, muutmaks sisenemise rahvusvahelisele turule ettevõttele valutumaks ning võimalikud väljakutsed turunduses minimaalseks.

Ettevõtte turundusmeetmestiku elementides tuleks teha vastavad korrektiivid, kuid sarnaste turgude, st. kui turgude keskkonnad ühtivad mitmeti, puhul on kindlasti võimalik kasutada ka mingil määral standardiseerimist, kuid arvestama peab eri turgude ja sihtrühmade omapärasuste ja kultuuriliste erinevustega. Üldine kokkulepe kauba-

vahetuses ja teenustes (GATS- *General Agreement on Trade and Services*), Põhja Ameerika Vabakaubanduse kokkulepe (NAFTA- *North America Free Trade Agreement*), konstitutsioon Euroopas, laialdaselt ühendatud turud ning avalikud- ja erateenused, on päevavalgele toonud rahvusvahelise vahetuse olemasolu teenustes ja selle osatähtsuse kasvu ning seadnud reeglid sellisele vahetusele. Teenuseid pakkuvate ettevõtete rahvusvahelistumine pole saanud vajalikku tähelepanu kirjanduses, 1990 aastal Erramilli ja Rao tõdemusele lisaks ka teiste autorite arvates, sest enamik uuringuid siiani on keskendunud tootjatele. Viimastel aastatel on aga see olukord paranenud ning on tehtud mõningaid juhtumuuringu, aitamaks paremini mõista protsesse, mille läbi teenuste ettevõtted rahvusvahelistuvad ning kuidas sellega seoses kohandatakse oma teenuseid keskkonnale vastavaks.

Käesoleva magistritöö **eesmärgiks** on välja tuua Swissotel Estonia OÜ turundusmeetmetiku konkreetse välisturu tingimustele vastavad kohandamissuunad hotellikontserni tegevuses Eestis kui välisturul. Eesmärgist lähtuvalt antud teema uurimisülesandeks on leida, kuidas on tarvis hotelli rahvusvahelise brändi ja selle turundusmeetmetikku kohandamist sihtturule Eesti kui sihtturu kontekstis, tagamaks kooskõla Eesti riigi keskkonna ja regiooni üldiste tegevustingimustega. Uuringu tulemusena selgub, mida tuleks teisiti turundusmeetmetikus planeerida ning milliste teguritega arvestama juhul, kui soovitakse edaspidi Eesti turule või mõnele sarnasele välisturule siseneda ning mida sellisel juhul silmas pidada turundusmeetmetiku kohandamise puhul. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks seatud uurimisülesanded on järgnevad:

- 1) selgitada rahvusvahelistumisega seonduvat kohandamisvajadust ning teenuste kohandamise olemust;
- 2) tuua välja turundusmeetmetiku olemus ja selle käsitluse arendused;
- 3) analüüsida hotellindusele sobiva turundusmeetmetiku kohandamise suundi;
- 4) tutvustada ja analüüsida Swissotel Estonia OÜ ettevõtte tegevusvaldkonda ja dokumente;
- 5) valmistada ette, läbi viia ja analüüsida kvalitatiivse uuringu- poolstruktureeritud intervjuude tulemusi;
- 6) esitada analüüsist tulenevad järeldused ja ettepanekud turundusmeetmetiku kohandamiseks konkreetse sihtturu tingimustele vastavalt.

Magistritöös uurib autor Swissotel Estonia OÜ opereeritava Swissotel Tallinn hotelli turundusmeetmestiku 9P elementide kohandamist Eesti riigi ja siinse regiooni keskkondlike tingimuste kohaselt. Swissotel Estonia OÜ hotell Swissotel Tallinn kuulub Swissotel Hotels & Resorts peakontori alla Zürichis, mis ise omakorda on üks kolmest FRHI Holdings Limited hotelli brändist peakontoriga Torontos, Kanadas. Swissotel Hotels & Resorts opereeritav Swissotel Tallinn hotell sobib uurimisaluseks ettevõtteks, sest see on Eesti ja pealinna Tallinna, hotellide seas ainus viie täрни tasemeline brändi hotell ning ainus Swissotel brändi hotell Skandinaavias ja Balti-riikides, kes sisenes siinsele turule mõned aastad tagasi. Swissotel Estonia OÜ on turundustegevusel lähtunud paljuski brändi kontseptsioonist, kuid teinud ka vastavaid kohandusi turunduselementides lähtuvalt Eesti keskkonna teguritest ja hotelli peamiste sihtrühma eelistustest.

Magistritöös toetutakse kolmele üldisele teoreetilisele alusele: kohandumisele, turundusmeetmestikule ja erialaspetsiifika – hotellindusele. Magistritöö on jaotatud kahte peatükki, millest esimeses – töö teoreetilises osas, toetub autor teemakohaste kirjandusallikatele ning töö teises osas viib läbi kvalitatiivse juhtumuringu Swissotel Estonia osaühingu näitel. Täpsemalt toetub autor antud töös erialaspetsiifikast lähtuvalt hotellimajanduse turundusmeetmestiku 9P elementide kohandamise vajadustele vastavalt uue välisturu– Eesti tingimustele ja peamistele sihtrühmadele. Magistritöö teoreetilises osas kasutab autor peamiselt välismaiseid teemat käsitlevaid kirjandusallikaid (nt. Shoemaker *et al.* 2007; Zeithaml *et al.* 2008; Wong *et al.* 2005 jt.). Autori poolne 9P teooria on valitud just selle klassikalise ülesehituse ja kõike olulist hõlmavate elementide tõttu. Autor ei kasutanud alternatiivseid teooriaid, nagu Renaghani loodud külalislahkuse turundusmeetmestikku (*hospitality marketingmix*), toote teenuse turundusmeetmestikku (*product servicemix*) esitlus meetmestikku (*presenation mix*) või kommunikatsiooni meetmestikku (*communication mix*), töö eesmärgist ja uurimisülesannetest lähtuvalt, sest antud töö puhul kajastab 9P teooria parimal ja selgeimal viisil kohandamist vajavaid elemente.

Töö teoreetilise esimeses osas keskendutakse teenuste rahvusvahelistumise ja keskkonna (PESTLE teooria) aspektidele ning kohandamise ja standardiseerimise vajaduse teooriatele turunduses. Teoreetilise osa teises peatükis selgitatakse

turundusmeetmestiku klassikalist (McCarthy loodud 4P turundusmeetmestiku teooria) ja selle edasiarendatud teooriate (teenuste turundusmeetmestiku 7P teooria ja hotellispetsiifika turundusmeetmestiku 9P elementide teooria) olemust. Töö teoreetilise osa kolmandas peatükis kirjeldatakse McCarthy loodud turundusmeetmestiku nelja klassikalise elemendi (toode, jaotus, edustus, hind- mis on ühtlasi ka hotellimajanduse 9P turundusmeetmestiku üheks osaks) kohandamise suundi. Magistritöö teoreetilise osa neljandas peatükis käsitletakse hotellispetsiifika ülejäänud viie turundusmeetmestiku elemendi (inimesed, positsioonimine, pakettimine, programmimine, partnerlus) kohandamise suundi. Magistritöö alajaotus tuleneb lisaks sisulise jaotusele ka mahulise tasakaalu taotlusest.

Magistritöö teises, uurimuslikus peatükis viib autor läbi kvalitatiivse juhtumuuringu, kus uurimismeetodina kasutatakse kvalitatiivset meetodit – poolstruktureeritud intervjuusid, mis koosnevad nii lahtistest (arvamuse avaldamine) kui kinnistest (kas- küsimused) küsimustest. Intervjuudest selguvad Swissotel Tallinn hotelliettevõtet juhtivate isikute (tegevjuhi, turundus-ja müügidirektori ning majutusjuhi) ning Swissotel Hotels & Resort poolsete spetsialistide (kontserni projektide ja integratsiooni direktori, töörotatsiooni programmis osalenu) seisukohad turundusmeetmestiku elemendite kohandamise vajadustest ja suundadest lähtuvalt keskkonnast ja rahvusvahelisest sihtturust.

Intervjuude tulemustena püütakse jõuda järeldusteni, mis on kõige olulisemad väljakutsed turundusmeetmestiku elementide kohandamisel, ning ettepanekuteni, läbi mille Swissotel Tallinn oma turundustegevust täiustada saaks ning millega tulevikus juba arvestada võiks mõnele muule sarnasele turule sisenemisel. Magistritöö eesmärgist lähtuvalt on töö tulemustest kasu eelkõige Swissotel Estonia OÜ. Samas teoreetiliste kirjandusallikate ja uuringu tulemuste analüüsist lähtuvalt, võib magistritöö olla kasulik ka teistele sarnastele rahvusvahelistele turgudele (eelkõige Eestisse) laienemist planeerivatele hotelliettevõtetele või Swissotel Hotels & Resorts brändi hotellidele.



# **1. TURUNDUSMEETMESTIKU KOHANDAMINE**

## **VÄLISTURU TINGIMUSTEGA**

### **1.1. Rahvusvahelistumine ja teenuste kohandamise olemus**

Kohaliku ja rahvusvahelise turunduse põhiülesanded on samad, kuigi rahvusvahelised turud erinevad oluliselt eri turgude keskkondlikest jõududest sõltuvalt. Isegi jõud, mida me peame kontrollitavateks, varieeruvad samuti suuresti. Mistõttu tuleb luua turundusstrateegiad, hinnates ettevõtte välismaiseid turge ja analüüsides mitmeid turundusmeetmestiku alternatiive. Sageli on koduturu jaoks juba välja töötatud toimiv ja edukas turundusmeetmestik ning kiusatus kasutada seda sama meetmestikku ka rahvusvaheliselt, on tugev. Uuele välisturule sisenemisel, tuleb lisaks tundmatule uuele keskkonnale, analüüsida ja kaaluda ka teenuste võimalikku standardiseerimist või kohandamist vastavalt uutele tingimustele.

Varasematest uurimustest on selgunud, et ettevõtted kasutavad turundusmeetmestikku teatava paindlikkusega erinevate riikide puhul. Raske on ennustada, kuidas erinevad turundusmeetmestiku rakendamise viisid mõjutavad turundusstrateegiat, kuid nende jõududega tuleb arvestada ning arendada välja konkurentsieelisega turundusmeetmestik, mis võimaldaks neil toime tulla muutuvate rahvusvaheliste turgudega. (Grein 2000: 184-185) Vajadust ettevõtte tegevusalasid laiendada või muuta, kutsuvad esile globaalsed jõud ning suundumused (Kotler *et al.* 2003: 59). Hotellimajanduse globaliseerumist on kiirendanud tehnoloogia areng, kommunikatsiooni ja transpordi jõud, deregulatsioon, poliitiliste barjääride kadumine, sotsiaal-kultuurilised muutused ning globaalne majandusareng, sealhulgas ka kasvav konkurents (Brotherton 2004: 59).

Rahvusvahelistumist võib kogeda erinevatel tasemetel: ettevõtte tasemel, sektori tasemel, riigi tasemel või kombineerides analüüsi erinevate tasemete vahel. Enamikel juhtudel vaadeldakse rahvusvahelistumist just ettevõtte tasemel. (Stare 2002: 82)

Ettevõtte seisukohast on globaliseerumisprotsess aga oluline üha suurenevate valikuvõimaluste, teenuste ja toodete parema kvaliteedi ja nende hinnakujunduse tõttu (Daniels *et al.* 2007: 7). Viimaste (*Ibid.*: *et al.* 2007: 16) sõnul on kolm põhilist põhjust, miks ettevõtted üldse osalevad rahvusvahelises äris: müügi suurendamine, riskide minimeerimine ja alternatiivsete allikate hankimine. Brotherton (2004: 59-60) on välja toonud neli peamist põhjust, miks hotellimajandusettevõtted on rahvusvahelistunud:

- 1) kasvav maailma turg nende teenustele ja toodetele;
- 2) soov kaitsta end riskide ja ebakindluse eest, mis valitseb koduturul;
- 3) soov vähendada kulusi;
- 4) suurenenud rahvusvaheline konkurents.

Lisaks eeltoodud põhjustele on Go ja Pine (1995: 3-4) sõnul üha suurenev osa kohalikest just hotelliäridest tõmmatud globaalsele areenile peamiselt kahel põhjusel:

- 1) kasvuvõimaluste nõrgenemine niigi aeglaselt arenevates majandusharudes, mis lükkab ettevõtteid laienema välismaale;
- 2) ettevõtted, kelle peakontorid majandusharus on tõmmatud järjepidevalt üha laienevate välisturgude poole ning mille tingimused omakorda lähtuvad kolmest peamisest aspektist:
  - a) uute äri keskuste esile tõusmine üle maailma eriti Lähis- ja Kaug-Idas ning konkurents uuendatud linnastunud riikides, mis on saanud juhtivateks finants- ja turunduskeskusteks, mis on omakorda põhjustanud hotellide ehitus buumi ja suurendanud rahvusvaheliste hotelli suurettevõtete arengu võimalusi.
  - b) valitsuse ajendid, mis julgustavad paljusid hotelliettevõtlusi laiendama oma tegevusi aktiivselt valitud riikidesse.
  - c) laienev multinatsionaalne infrastruktuur. Tänu sellele, et on arenenud ja laienenud ettevõtted ülemaailma, sealhulgas eriti kaubavahetusest lähtuvalt, on tekkinud ka üha suurenev vajadus hotellide järele.

Tänapäeval on hotellimajanduses väga raske jääda truuks kodumaisele turule. Enamik suuremaid hotelle ja hotellikette laiendavad oma tegevust välismaistele turgudele. Mõningad neist teevad seda ka juba harjumusest, see tähendab, et nad on juba laienenud nii paljudele välisturgudele, et oleks vale seda mitte jätkata, kui see on siiani toonud edu. Kogemus on oluline ning ettevõtted, kellel on varasem kogemus rahvusvahe-

listumise osas, on pädevamad ning neil on suurem võimalus õnnestumiseks, kui ettevõtetel, kes alles alustavad (Sacramento *et al.* 2002: 49). Paljud ettevõtted liiguvad rahvusvaheliste turgude poole just säilitamiseks oma spetsiifikat, mis loob neile tugevuse, levitades endi arengut välismaistele turgudele ehk müües sama teenust väljapoole (Philippe, Leo 2011: 643-644). Seega leitakse üha uusi turge ja uusi viise, kuhu ja kuidas täpsemalt laieneda.

Rahvusvahelist keskkonda kujundavad välised keskkondlikud tegurid ja ka konkurents, mis omakorda mõjutavad ettevõtteid kujundama oma tegevust vastavalt. Informatsiooni tehnoloogia kiire ja efektiivse informatsiooni muutumine, mis sageli ületab ka rahvuslikke piire, omab suurt mõju teenindussektori rahvusvahelistumisele ning eriti just hotellimajandusele (Kandampully 2007: 289-291). Seda silmas pidades, peab sageli tegema olulisi strateegilisi ja turundusmeetmeid puudutavaid otsuseid, aitamaks ettevõttel toimida efektiivselt, ka tundmatul välismaisel turul. Selleks, et säilitada ettevõtte kasvu ja võimendada kasumlikkust, kavandatakse strateegiaid ja nende haaret vastavalt tingimuste ja soovitud eesmärkide kohaselt.

Tänapäeva turunduses on olulisteks teguriteks, mitte ainult toode ja klient, vaid kõik, nii sise- kui väliskeskkond, sealhulgas konkurents, tehnoloogia, valitsus, kultuur jne. Sisekeskkonnast loeb kõik, mida ettevõtte kontrollib, sealhulgas toode, hind, asukoht, turustus, positsioonimine, brändimine ja väärtus, mida kliendid tajuvad ja kogevad (Keegan 2004: 14-15). Paljud ettevõtted on hakanud mõistma turundust ja müüki seotud tegevustena, mille ühine eesmärk on luua väärtust klientidele, hoida kliente ning maksimeerida klientidelt tulenevat kasumlikkust (Kotler 2002: 156). Turunduse põhieesmärk on luua väärtuspakkumisi, mis on kooskõlas organisatsiooni korporatiiv- ja äristrateegiaga, soovitud tarbijate sihtrühmaga, keskkonnatingimustega ja positsioneerimise konkureerivate pakkumiste suhtes (Best 2010: 144). Seetõttu tulekski enne strateegiliste plaanide ja turundusmeetmetiste elluviimist arvestada vastava keskkonnaga, seda põhjalikult uurida (teha nt. PEST analüüs) ning kooskõlastada oma teenused vastavalt.

Seoses maailmamajanduse ühe suureneva seotusega ja maailma muutumisega nõ. "lamedaks", on ettevõtete keskkonnad muutunud suuremaks ja komplitseeritumaks kui kunagi varem (Shoemaker *et al.* 2007: 136). Konkreetse sihtkoha makroökonomilise

keskkonna analüüsimisel tuleks arvestada lühikese ülevaatega seda mõjutavate suuremate jõudude kohta, nagu turu vastuvõtlikkus, sotsiaalsed eelistused, küllastustase, tarbija trendid, majanduslikud muutused, konkurentide aktiivsus ning tehnoloogilised saavutused (Shoemaker *et al.* 2007: 234). Arvestades väliskeskkonnaga, saavad ettevõtted reageerida muutustele, või veel parem, neid prognoosida ning planeerida ette, kuidas sellisel juhul reageerida (Wong *et al.* 2005: 81).

Sisenemaks välisturgudele tuleks ettevõttel silmas pidada ja hinnata potentsiaalseid makromajanduslikke tegureid, mis omavad olulist rolli potentsiaalse turu valiku otsuse tegemise protsessis (Zekiri, Angelova 2011: 572). Põhjalik makromajanduslik analüüs on vajalik vältimaks riske ja vigu (Kandampully 2007: 287-288). Makromajanduslik analüüs hõlmab endas laiaulatuslikke keskkondlikke tegureid, mis loovad võimalusi või on ettevõttele ohuks. Need tegurid on sellised, mida turismiorganisatsioon ise kontrollida ei saa, kuid millega ta peab kohanduma. Eelnevate uuringute põhjal leitud makromajanduslikke tegureid on analüüsitud **PEST**-analüüsiga (vt. tabel 8. lisa 1), mis sisaldab nii poliitilisi (*Political*), majanduslikke (*Economical*), sotsiaal-kultuurilisi (*Socio-cultural*), tehnoloogilisi (*Technological*) faktoreid (Fyall, Garrod 2005: 58-59). Analüüsides ja mõistes koduturu ja välismaise turu olulisi keskkondlikke erinevusi, võib ühe turundusmeetmestiku ülekandmine olla võimatu. Siit tulenevalt tekibki küsimus, kas on võimalik turundusmeetmestikku standardiseerida ülemaailmselt, peaks kohandama viimast vastavalt igale turule eraldi, või looma täiesti erineva eraldiseisva meetmestiku uuele turule.

Kohandamise olemuse küsimus on selles, kas ettevõtted peaksid kasutama üht ja ainsat standardset lähenemist (identseid tooted, mis on seotud identse turundustoega), mis on universaalne ja mis näib kõlbavat koduriigis ning mida võiks siis ka lihtsalt kopeerida igal pool mujal. Või tuleks katsetada kohalikku, individuaalset lähenemist (erinevad tooted ja kohalikel oludel põhinev turundus) ehk multilokaalset hoiakut, mille puhul kohandatakse oma tegevus vastavalt igale asukohale. Viimase tulemusel võib aga eraldi süsteemide väljatöötamine liiga kalliks maksma minna. Lisaks võib kannatada ettevõtte ühtne identiteet. (Trompenaars 2005: 38-39)

Kohandamine (*customization*) tähendab seda, et ettevõtte peab olema võimeline tootma või pakkuma konkreetse kliendi soovidele kohandatud tooteid või teenuseid (Kuusik, *et*

al. 2010: 29). Kohandamine viitab tavaliselt mingil tasemel protsessi sobitamisele individuaalsele kliendile. Mõned juhid ja ettevõtete omanikud usuvad, et teenuseid ei ole võimalik standardiseerida ning kohandamine on hädavajalik, kui soovitakse pakkuda kõrgtasemelist teenust. Juhid usuvad ka, et standardiseeritud ülesanded on vastuolulised töötajate iseseisval tegutsemisel ja selle toetamisel – töötajad tunnevad pinget, et ettevõtte omab liiga suurt kontrolli, kui teenuste pakkumine on standardiseeritud. Iseseisvale otsustamisele ja tegutsemisele jääb vähe ruumi. Lisaks sellele peetakse teenuseid liiga mitte materiaaleteks, et neid üldse saaks võrrelda. (Zeithaml *et al.* 2008: 285)

Standardiseerimine viitab tavaliselt mitte varieeruvatele järjestikustele protsessidele, mis sarnaneb masstootmisele, kus iga samm on kontrollitud ja järjestikune ning kus tulemus on identne (*Ibid.*: *et al.* 2008: 285). Arendades efektiivset turundusmeetmestikku igale turule eraldi, kus tuleb silmas pidada iga elementi eraldi, ei tähenda, et ei saaks kasutada standardiseerimist. Standardiseerimist on võimalik ka kasutada kohandatud teenuste juures samaaegselt. See on võimalik kohandatud turundusmeetmestiku valitud elemendi standardiseerimisel. Hinnata tuleb seejuures, kas viimane on asjakohane ning seejärel läbi viia ettevaatlikkusega (Grein 2000: 184).

Ettevõtte, mis opereerib turgudel, mis on sarnased teineteisele või mis on vastastikuselt sõltuvuses, on võimalus kasutada sarnaseid strateegiaid. Standardiseerimine turgude vahel on võimalik, kui turud on üksteisele sarnased nii majanduslikult kui kultuuriliselt (vt. PEST analüüs tabel 8 lisa 1). Ettevõtetel on väiksem vajadus muuta näiteks turundusmeetmestikku riikide vahel, mis omavad väiksemad erinevusi tingimustes. Nad teevad seda, et vähendada kulutusi, jätta tarbijale järjekindel mulje ning omandada konkurentsieelis teiste ettevõtete ees, kes opereerivad ainult ühes riigis (*Ibid.*: 2000: 170-171).

Ühest küljest lokaalse kohanemise kasv- kohalike olukordade ja erandite tundmaõppimine, ja teisest küljest globaalse haarde arendamine- standardsed süsteemid, kohalike nõudmiste tundmaõppimise kaudu parandatud standardsed süsteemid – on mõlemad valikud teenuseid pakkuva ettevõtte turundusmeetmestiku kujundamisel, juhul kui sisenetakse rahvusvahelisele tundmatule uuele turule. Mõningad kasumlikud rahvusvahelised teenuste ettevõtted on valinud turud, mis on väga sarnased kodu riigiga,

nii teenuse kontseptsioonilt, teadmistelt, organisatsiooniliselt, kui ka kontrollilt, et oleks võimalik kasutada sama turundusmeetmestikku, nagu koduturu puhulgi. (Sacramento *et al.* 2002: 47)

Sisenedes uuele rahvusvahelisele turule on ettevõtted läinud peamiselt nõ. transrahvusliku strateegia suunas. Transrahvusliku strateegia on kohandatud, kuid siiski standardiseeritud strateegia, mis oma paindlike teenustega püüab saavutada globaalse efektiivsuse hüvesid ja kohalikku tundlikust. Selle strateegia järgimisel on ülesandeks kehtestada integreeritud võrgustik, mis soodustaks jagatud visiooni ja ressursse, samal ajal võimaldades individuaalseid otsuseid, mis tehakse, et kohanduda kohalikule vajadusele. (Enz 2010: 403)

Ettevõtetel, kes omavad ülemaailmseid brände, on rohkem kaotada, kui nende teenuste standardid varieeruvad liialt üle riikide. Seega peavad nad leidma viise, kuidas saavutada universaalselt kõrge kvaliteet, samal ajal lubades kohalikke erisusi. (Zeithaml *et al.* 2008: 290) Kohandada teenuseid on keeruline, sest teenused omavad teatud karakteristikuid nagu käega katsutavus, heterogeensus ja ladustamatus. Viimaseid võib aga tõlgendada ja mõista erinevalt, tulenevalt kultuurilistest ja rahvuslikest iseärasustest (vt. peatükk 1.4 lk. 29). Ettevõtted, kes on suutnud jätkusuutlikult ja edukalt pakkuda kõrget teenindustaset, peaksid looma formaalsed teenuste standardid, juhendamaks oma töötajaid jätkama teenuste pakkumist samal tasemel. (*Ibid.*: *et al.* 2008: 286)

Vastus küsimusele, kas standardiseerida või kohandada, nagu kõikide toote küsimuste puhulgi, peaks põhinema eelkõige sihtturu vajadustes ja soovides ja nende soovide ja vajaduste erinevuse määras turgude vahel, milles tegutsetakse (Shoemaker *et al.* 2007: 70). Põhjused, miks minnakse teenuste kohandamise suunas on Kennan ja Healy (2011: 297-299) ning Wang *et al.* (2010: 3-8) sõnul veelgi:

- võimalus arendada paremaid teenuste süsteeme, pakkumisi ja lahendusi klientidele, eesmärgiga saavutada parem väljund ja vastata paremini kliendi vajadustele.
- tehnoloogia areng – teenuseid pakuvad ettevõtted pakuvad kõrgharastemelist, individuaalselt kohandatud lahendusi klientidele, aidates luua seejuures suuremat väärtust kliendile.

- kliendid on üha enam nõudlikumad kohandatud teenuste ja toodete osas.
- toote/teenuse elutsüklid lühenevad – kasvav konkurents, on viinud traditsiooniliste strateegiate kokkukukkumiseni, mis üldjuhul põhinesid pikematel elutsüklitel.
- saavutamaks sujuv opereerimine kliendile orienteeritud strateegiates.
- saavutamaks tugev side klientidega, mis viib lojaalsuseni.

Kohandamise ja standardiseerimise aspektist vaadatuna, on olemas kolme sorti teenuseid/tooteid: standardsed teenused (nt. olenemat asukohast – riigist, on hotell ja selle ülesehitus täpselt ühesugune), standardsed teenused kohandustega (nt. sõltuvalt turust on igasugused lisad lihtsalt eemaldatavad, muudetavad või lisatavad – näiteks menüü) ja kohandatud teenused (nt. allergia toad, kus on võimalik valida erineva sisuga patju või erinevast materjalist voodipesu). (Shoemaker *et al.* 2007: 67-69) Teenuseid pakkuvad ettevõtted peaksid, kas keskenduma kohandamisele, tagamaks, et klientide spetsiifilised vajadused on täidetud, või standardiseerima teenust, et saavutada võimalikult suur tõhusus ja võimalikult väiksed kulud. Kohandamine on aga kõige lootustandvam viis eristumaks konkurentidest. (Wang *et al.* 2010: 16-17)

Teenuste kohandamine globaalsetel turgudel eeldab, et organisatsioon arendab sügavamat mõttekultuuri, kuidas klient tajub teenuste kvaliteedi erinevust riikide, regioonide ja kultuuride vahel (Agarwal *et al.* 2010: 19). Teenuste standardiseerimine rahvusvaheliselt on seotud nende erinevuste määra, eelistustega inimeste seas ning nende ettekujutusega kohandatud teenusest erinevate riikide ja kultuuride vahel. Arendades erinevaid suundi, tuleks ära kasutada neid erinevusi eri kultuuride ja riikide vahel. Kohandudes kohaliku klientuuri eelistuste ja maitse järgi, eeldab see ettevõttelt aga kogu väärtusteahela ja turundusmeetmetiku ümber seadistamist globaalsest kohalikule orientatsioonile.

## **1.2. Turundusmeetmetiku käsitlus ja selle edasiarendused**

Turismimajanduse keerukus, kiired muutused ning kiire kogenenumate, nõudlikumate ja haritumate klientide kasv, suurenev informatsiooni ja kommunikatsiooni tehnoloogia tähtsuse roll, panevad kõik aluse strateegilise planeerimise vajalikkusele. Turismi-

organisatsioonid, sealhulgas hotelliettevõtted, mis soovivad olla konkurentsivõimelised tänapäeva kiirelt muutuv turunduskeskkonnas, peavad rakendama turundusmeetmestikke, arvestades tuleviku trende. (Fyall, Garrod 2005: 127) Turundusmeetmestik hõlmab endas suurel hulgal kliendile suunatud erinevaid otseseid ja kaudseid tegevusi. Sihtturg on turusegment, millele suunatakse see ettevõtte turundusmeetmestik (Rekkor 2006: 67).

Turundusmeetmestik on turunduse juhtimise ja strateegia etapp, mis otseselt mõjutab klienti. Samas on see ka etapp, mille üle ettevõttel on kõige suurem kontroll. Seda võib pidada ettevõtte filosoofia lõpptulemuseks ja missiooni olemuseks. Turundusmeetmestiku oli esialgu originaalkujul välja arendanud Harvardi professor Neil Borden, kelle kuus elementi, hiljem reduseeriti neljaks klassikaliseks elemendiks McCarthy poolt, ning mis hakkas edaspidi kandma nime 4P-d. 4P turundusmeetmestik on meetmete – toode (*product*), edustus (*promotion*), jaotus (*place*), hind (*price*) – kombinatsioon, mille abil arendatakse ja viiakse ellu turundustegevusi, mis on suunatud sihtturgudele ja turusegmentidele. (Shoemaker *et al.* 2007: 62)

Traditsioonilistest 4P turundusmeetmestiku mudelist tänapäeval enam ei piisa, sest tegemist on majutusettevõtte turundamisega, mille puhul tuleb keskenduda kogu unikaalsele elamusele, mitte tootele üksinda. Situatsioonis, kus teenuse konkurents on domineeriv, turud üha enam küllastunud ja konkurents aina tiheneb, on turundusmeetmestiku ja selle 4P puudujäägid üha enam silmnähtavad (Grönroos 2000: 241). Kriitikud on toonud välja, et traditsiooniline turundusmeetmestiku 4P-d ei ole suuteline täitma hotelliteenuste turunduse kontseptsiooni nõudeid. Lähtuvalt turismimajanduse eripäradest, jääb turunduse traditsiooniline 4P meetmestik liialt üldiseks, mille puudujäägid on toodud alljärgnevas loetelus (Baker, Hart 2008):

- 4P kontseptsioon on sisemise fookusega ehk ettevõtte poolsete tegevustega – orienteeritud tootmisele, mitte kliendile;
- ei hinda vajadust suhelda (kokku puutuda) klientidega;
- puuduvad hotellimajanduse jaoks strateegiliselt olulised elemendid nagu: inimesed, paketid ja programmid;
- ei ole oma olemuselt koostööle orienteeritud – suhtumisega, mida ettevõtte peaks tegema kliendiga, mitte mida ettevõtte peaks tegema kliendi jaoks;



- ignoreerib teenustele iseloomulikke omadusi, eriti inimese rolli teenuse protsessis;
- jätab tähelepanuta olulised faktorid nagu füüsiline tõendus, ostlemise kogemus, amosfäär, emotsioonid;
- isoleerib ettevõtte oma keskkonnast;
- vaatega, et müüja on aktiivne ja ostja on passiivne;
- eeldab, et turud on homogeensed.

Turunduse tegevustes on võimalik kasutada erinevaid kombinatsioone erinevatest meetmetest, et edendada ettevõtte tegevust. Põhinedes erinevustele, mis eksisteerivad materiaalsete toodete ja teenuste vahel, on erinevate autorite poolt turismiturunduses lisandunud klassikalisele 4P teooriale veel kolm printsiipi, kujunedes klassikaliseks 7P teooriaks teenuste turunduses. Nimelt teenused omavad nelja põhilist karakteristikut, mis mõjutavad turundusprogrammide kujunemist: immateriaalsus, eraldamatus, ladustamatus, varieeruvus ning mis kõik on loonud vajaduse 7P teooria kujunemisele.

Viimast on edasi arendatud ka turismiturunduses ning saadud 9P turismiturunduse meetmestik. Kui organisatsioon on adresseerinud kohandamise vajadused (vt. Kennan, Healey 2011; Wang *et al.* 2010 lk. 14-15), tuleb eesmärgipäraseks ja jätkusuutlikuks juhtimiseks ettevõttes määratleda turundusmeetmestiku elemendid. Tabelis 1 ongi toodud võrdluseks klassikaline 4P turundusmeetmestik, 7P turundusmeetmestik teenuste jaoks ning 9P turismiturundusmeetmestik.

**Tabel 1.** Turundusmeetmestiku teoreetilised käsitlused.

Turundusmeetmestiku lähenemised		
McCarthy turunduse 4P-d	Teenuste turunduse 7P-d	Turismimajanduse 9P-d
-toode ( <i>product</i> ) -edustus ( <i>promotion</i> ) -jaotus ( <i>place</i> ) -hind ( <i>price</i> )	-toode ( <i>product</i> ) -edustus ( <i>promotion</i> ) -jaotus ( <i>place</i> ) -hind ( <i>price</i> ) -inimesed ( <i>people</i> ) -protsessid ( <i>processes</i> ) -füüsiline tõendus ( <i>physical evidence</i> )	-toode ( <i>product</i> ) -edustus ( <i>promotion</i> ) -jaotus ( <i>place</i> ) -hind ( <i>price</i> ) -inimesed ( <i>people</i> ) -positsioonimine ( <i>positioning</i> ) -pakettimine ( <i>packaging</i> ) -programmimine ( <i>programming</i> ) -partnerlus ( <i>partnership</i> )

Allikas: Shoemaker *et al.* 2007: 62; Zeithaml *et al.* 2008: 24-27; Oh, Pizam 2008: 60. (autori koostatud).

McCarthy on üks esimesi autoreid, kes töötas välja traditsioonilise turundusmeetmestiku ettevõtetele. Viimane käsitleb küll põhipunkte, kuid teenindusettevõtete puhul tuleks juba silmas pidada rohkemaid printsiipe, sest teenused omavad toodetest erinevaid jooni. Seega töötati mitmete autorite poolt välja 7P turundusmeetmestik, mis sobib teenindusettevõtetele, sest teenindusettevõtete puhul on üheks kõige olulisemaks aspektiks inimesed ning sealhulgas nendega toimuvad protsessid. Võrreldes McCarthy klassikalise 4P turundusmeetmestikuga on Booms ja Bitneri 1980ndate 7P mudel põhjalikum, kuid arvestades turismiturunduse keerukust tänapäeval, jääb see siiski liialt üldiseks. Laialdasemalt võib kasutada 9P turundusmeetmestikku ka teiste teenuseid pakkuvate ettevõtete puhul, kuid kõige iseäralikumaks on see just hotelliettevõtete puhul. Antud töös edaspidi nimetatud kui 9P turismiturunduse meetmestiku teoreeriline käsitlus, on kaasaegsem ning seega sobilikum hotelli ettevõtluse turundusmeetmestikuks, sest viimases on arvestatud ka tänapäeval hotellimajanduses olulise pakettimise, programmimise ja inimeste elemendiga. Antud töös on seega edaspidi aluseks võetud just 9P turismiturunduse meetmestik:

- 1) toode (*product*)
- 2) jaotus (*place*)
- 3) edustus (*promotion*)
- 4) hind (*price*)
- 5) inimesed (*people*)
- 6) positsioonimine (*positioning*)
- 7) pakettimine (*packaging*)
- 8) programmimine (*programming*)
- 9) partnerlus (*partnership*)

**Teenuse** element hotellimajanduses sisaldab käegakatsutavad ehk materiaalsed hüve ning kõike seda ümbritsevaid teenuseid, mis moodustavad tervikliku **toote**. Toote otsused, koos mõjudega turismi ja hotelliettevõtluse juhtimisele, mõjutavad mitte ainult turundusmeetmestiku komplekti, vaid ka firma pikaajalisi kasvu strateegiaid ja selle poliitikaid investeringutesse ja personali (Hudson 2008: 147). Tuleks valida õige arv ja valik tooteid/teenuseid, mida arendada (Hsu *et al.* 2008: 92). Sarnaselt Shoemakerile (*et al.* 2007: 65) on Rekkor (2006) jaganud teenuse/toote erinevaks kolmeks tasandiks: tuumik toode/teenus, konkreetne toode/teenus, laiendatud toode/teenus. Majutusteenuse

puhul teenuse tuumaks on unevajaduse rahuldamine ehk ööbimine majutusasutuses. Konkreetse teenuse alla kuuluvad: bränd (positsioonimine), kvaliteet, eriomadused, aeg, personal (inimesed). Laiendatud teenuse all peetakse silmas lisateenuseid (baarid, restoranid, spaad jne.), maksevõimalusi (jaotuskanalid, vautšerid, pangakaardid, panga ülekanded, arved jne.), teenuste komplekse (toa tüübid, paketid, programmid), kaebuste käsitlemist (tagasisidesüsteemid, küsitlused). (Rekkor 2006: 80-81)

Turundusmeetmestiku üks koostisosa – **hind**, on väärtuste kogum, mida tarbija seostab toote või teenusega ning mis mõjutab teda ostuotsusele, saamaks tarbimisest tulenevat kasu. (Oh, Pizam 2008: 62) Toote ja teenuse turundamisel mängib hind olulist rolli, sest see mõjutab tarbijat ostuotsuses ning samas näitab ka ettevõtte tegevuse positsioonimist vastavas hinnaklassi. Hinna roll turundamises sõltub eelkõige sihtturust, toote- ja turustusstrateegiast. Kuna hind mõjutab müüdava koguse suurust ja vastuvõetava kasumi saamist, siis tuleb see kehtestada tasemel, mis annaks piisavalt suure käibe. Hind peab olema kooskõlas turusegmendi vajadustega, konkurentsivõimeline ning garanteerima firmale kasumi, sest infoajastu on viinud hüperkonkurentsi tekkeni. Ostjad on seega konkurentsi- ja hinnatundlikumad ning nõudlikumad kui varem (Kotler *et al.* 2003: 6).

Hinnakujundust mõjutavad tegurid on turu tarbijate nõudlus, hooajalisus, hinnakonkurents, turustuskanali nõuded, valitsuse tegevus, tarbijate reaktsioonid ja ootused, turupositsioon, turunduseesmärgid, turundusstrateegiad, pakutava teenuse omadused, müügiprognoos, plaanitav turuosa, hinnakujundus organisatsioonid. (Kuusik *et al.* 2010: 219)

**Jaotus protsess** – kutsutud ka kui jaotuskanalid – on kõik tegevused, mis on seotud toote/teenuse kliendini toimetamisega. Ettevõtte peab otsustama, kuidas ja kus müüa toodet/teenust, sest jaotuskanalite arv on piiratud rahaliste vahendite tõttu. Toote ja teenuse pakkujad püüavad jaotuskanaleid paigutada kättesaadavatesse kohtadesse, kus need kõige tõenäolisemalt meelitavad kliente juurde või mis on ettevõttele mugavaks asukohaks. (Hsu *et al.* 2008: 92-93) Hotellid paigutavad endi rajatised piirkondadesse, kus on lähedal lennujaamad, linnakeskused, tööstuslikud keskused ja turismi atraktsioonid, mis on vastavad nende sihtturule (Oh, Pizam 2008: 63).

**Edustus** teisisõnu müügi edendamise elementideks on: ajakirjad, ajalehed, meedia, internet, välireklaamid, pressikonverentsid, külalisintervjuu esinemised, spetsiaalsed kingitused ja suveniirid, lendlehed, brošüürid, kupongid, e-kirjad ja muud elemendid, mis aitavad tarbijail olla teadlikumad organisatsioonide teenustest (Hsu *et al.* 2008: 92). Müüki edendavaid elemente võib jaotada viieks suuremaks rühmaks: müügitöö, reklaam, suhtekorraldus, müügi soodustamine ja otseturundus (Rekkor 2006: 134). Müügi edendamise elemendid peavad olema planeeritud detailselt, arvestades kulutusi, vastutust ning ajastust, sest see esindab suurt osa turunduseelarvest.

**Inimesed** on turismiturunduse üheks kandvamaks meetmeks, sest turismimajandus, sealhulgas ka majutusettevõtted, sõltuvad paljuski inimressursist ja inimesed, nii töötajad kui kliendid, on turundussõnumite edasikandjad. Teenindus ettevõtted peavad koolitama oma töötajaid, harima tarbijaid ja juhtima tarbijate ootusi. Teenuste ettevõtted saavad lisada väärtust oma tootesse läbi töötaja, kes on osa teenuse kogemise protsessist. (Oh, Pizam 2008: 80) Lisaks töötajatele, on hästitoimiva turu loomisel tähtis võime kaasata kõikidesse kesksetesse protsessidesse ka klient. Seega muutub klient passiivsest tarbijast teenuste aktiivseks kujundajaks. (Kotler *et al.* 2003: 37)

**Positsioonimine** on toote või teenuse asendi loomine tarbijate teadvuses võistlevate analoogide suhtes. Sellega eristatakse brändi unikaalsed väärtused. (Vihalem 2003: 64) Positsioonimise ülesandeks on luua iseloomulik koht potentsiaalsete klientide mõttemaailmas, et klient teaks, millise ettevõttega on tegu, kuidas ta eristub konkurentidest ning kuidas ettevõtte saab rahuldada kliendi vajadusi ja nõudlust (Shoemaker *et al.* 2007: 349). Nutikas positsioonimine, kus reklaam, turustuskanalid, hinnaotsused, müügi edendus, kui ka toode ise peavad olema kooskõlas positsioonimise eesmärkidega, võib omada positiivset mõju ettevõtte turundustegevusele (Hudson 2008: 157; Trott 2005: 368).

Turismi pakett on ühtne komplekt turismi tooteid ja teenuseid kõike hõlmava hinnaga, mis ei too eraldi välja individuaalsete komponentide hindu (Burke, Resnick 2000: 93-94). Turismimajanduses on **pakettimine** protsess, mille puhul kaasatakse kaks või enam sarnast ning komplekteeruvat pakkumist ühte hinnapakumisse. Pakett võib sisaldada suurel hulgal erinevaid teenuseid, nagu: sisse arvestatud söögikorrad, sissepääsud

atraktsioonidele, meelelahutus, transpordi kulud, giidi teenused või teised sarnased lisateenused. (Hudson 2008: 163)

**Programmimine** on planeeritud, integreeritud ja disainitud tegevus, saavutamaks septsiiifilisi turunduseesmärke ja sihte, läbi toodete või teenuste jaotus- ja edustusprotsesside eelarve arendamise mingi teatud aja jooksul (Middleton *et al.* 2009: 222). Programmimise turundusprintsip, hõlmabki endas spetsiaalsete tegevuste, sündmuste või programmide (lasteprogrammid, teemanädalavahetused, veiniohtud restoranis, kalendritähtpäevade tähistamised) arendamist, mis suurendaks klientide kulutamist või lisaks atraktiivsust pakatile või mõnele muule majutusteenusele (Morisson 1996: 288).

Majutus- ja turismiorganisatsioonide vaheline positsioonimine ja turundustegevus, mis põhineb koostööl on **partnerlus**. Partnerlus pakub ettevõtetele juurdepääsu uutele turgudele, uuendusi toote/teenuse osas, klientide vajaduste paremat rahuldamist, turunduseelarve suurendamist, rajatiste ja nende kulutuste jagamist, imago või positsiooni täiustamist, juurdepääsu partnerite kliendibaasile ja kogemustele. Koostööpartnerid ei aita mitte ainult suurendada ettevõtte tegevuse efektiivsust, vaid tõstavad ka firma potentsiaali ettevõtte väärtuse suurendamisel (Kotler *et al.* 2003: 37).

Turundusmeetmestiku rakendamisel ettevõttes on oluline mõista, et erinevate lähenemiste puhul tuleks arvestada ka neid meetmeid ümbritseva keskkonnaga, sest eelloetletud meetmestiku aspektid ei ekisteeri isolatsioonis. Hotelliteenust pakkuval ettevõttel tuleb arvestada üheksa turundusliku printsibiiga, mida tuleks vastavalt olukorrale ja keskkonnale kohandada, et olla edukas sisenemisel uuele tundmatule välisturule. Turundusmeetmestiku kohandamise käsitluse suunad on jagatud kahe erineva peatüki vahel, rõhutamaks meetmestiku põhielemente (neli elementi), mis loovad turundusmeetmestikule aluse ning hotellimajandusele omaseid edasiarendatud elemente (viis elementi), mis toovad välja hotellispetsiifika. Järgnevas peatükis käsitletaksegi turundusmeetmestiku traditsioonilisi elemente ja nende kohandamist.

### 1.3. Turundusmeetmestiku klassikaliste elementide kohandamissuundade käsitlused hotellinduses

Eelpool juba mainitud (vt. peatükk 1.1. lk. 13) - turud, mis omavad suuri sarnasusi nii majanduslikes kui ka kultuurilistes tingimustes riikide vahel, võivad kasutada rohkem sarnasemaid ja standardiseeritumaid turundusmeetmestikke. Enamik rahvusvahelised teenuseid pakkuvad ettevõtted on võtnud transrahvusliku (vt. peatükk 1.1 lk. 14) hoiaku, mille kohaselt ettevõtte püüab kohandada oma teenuseid vastavalt kohalikule vajadusele, kuid seda tasakaalustatult. Ettevõtted, nagu ka antud uurimisalune ettevõtte, kes omab ülemaailmselt tuntud brändi, peavad leidma viisi, kuidas kohandada oma teenuseid nii, et samal ajal säiliks, nii standardsete teenuste kvaliteet, kui kohalikud iseärasused, arvestades seejuures ka uue välisturu keskkondlike tingimustega.

Järgmiseks otsivadki ettevõtted konkurentsieelist ja sünergiat, mis integreeriks juba eelpool mainitud turundusmeetmestiku programmi ümbritseva keskkonnaga (näiteks vt. peatükk 1.1.) (Walker *et al.* 2008: 10). Hotelli turundusmeetmestikku potentsiaalsete klientide, nende vajaduste ja soovide ning keskkonna tingimustele kohaselt, on alljärgnevalt toodud turundusmeetmestiku nelja põhituumiku (teenus, jaotus, edustus, hind) kohandatud aspektid.

Rahvusvaheliste teenuste turundamisel kohandavad organisatsioonid üldjuhul oma turundustegevusi, et vastata turusegmentide või sarnastele kliendigruppide eelistustele ning jõuda turundussõnumiga soovitud kliendini. **Teenused** on just eriti head kohandamiseks, sest teenused on iseloomult paindlikumad ning nende puhul on võimalik kohandada ka ainult väikest osa protsessist, et see vastaks vajadustele. Teenused püstitavad väljakutseid turundusjuhtidele, seoses sellega, et neil puudub füüsiline tõendus, need on ladustamatud ning varieeruvad. Teenuste erinevuste määr ja eelistused inimeste seas, ning inimeste ettekujutus kohandatud teenustest erinevate riikide ja kultuuride vahel viitavad, et teenuste piiriülene standardiseerimine on keeruline.

Tänapäeval üheks võimaluseks teenuseid kohandada majutusteenuste puhul, on koostada teenuste plaan (*service blueprint*). Teenuste plaan annab võimaluse juhtidel ja töötajatel visualiseerida, organiseerida ja muuta tervet teenindussüsteemi (Kandampully

2007: 152). Teenuste plaani kasutamine ehk *blueprinting* on lihtne, kuid efektiivne viis avastamiseks parendusi vajavaid valdkondi toodete või teenuste juures. See kaardistab protsessi ning toob välja valdkonnad, kus on võimalik kohanduste abil teenuste kvaliteeti parandada nii protsessides, kliendiga kokkupuutekohtadel, kliendi ja töötajate rollides ning teenuste nähtavates elementides. (Hollins, Shinkins 2006: 65)

Hädavajalikuks teenuste kohandamisel tänapäeval, on osutunud ka uute teenuste arendamine ja vanade uuendamine, et vastata muutuvatele kliendivajadustele ning konkurentide tegevusele (Wong *et al.* 2005: 289). Ettevõtte pikaajalisele kasvule on eluliselt tähtis uute toodete või teenuste edukas turule toomine (Kotler, Keller 2006, viidatud Luan, Sudhir 2010: 449 vahendusel). On leitud, et teatud turundusstrateegia elemendid omavad suurt rolli hea konkurentsieelise saavutamisel. Elemendid nagu toote omadused, uute toodete ja teenuste arendamine, toote kohandamine ja toote tugevus – on tähtsad toote otsused, mis peavad arvestama standardiseerimise ja kohandamise küsimusega. (Sacramento *et al.* 2002: 48) Seejuures standardiseerimise ja kohandamise otsuseid mõjutavad veel ka keskkondlikud riskid (vt. PEST analüüsi tabel 8 lisa 1) ja võimalused. Siinkohal on võimalus hotellidel välja tulla uuendatud hotelli tubade (nt. äriklässitoad), restoranide, konverentsi ruumide või tervisekeskustega. Viimaste ümber disainimine loob kliendi jaoks teenusele uue väärtuse, mistõttu on seda võimalik ka turunduse aspektist uut moodi esitleda. See võib luua uue kohandatud teenuse näol pikemaajalise konkurentsieelise (Shoemaker *et al.* 2007: 69).

Üheks näiteks tehnoloogiliseks võimaluseks, on ka investeerida loodussäästlikusse tegevusse ehk leida võimalusi, kuidas vähendada energia tarbimist, nii elektri kui soojusenergia puhul. Hotellimajanduse puhul on palju võimalusi kasutamaks rohelist lähenemist, näiteks on võimalik ehitada tubade valgustussüsteem üles toakaardi sisestamise põhimõttele, et tuled kustuksid automaatselt, kui inimesed lahkuvad ruumist ja võtavad toavõtme vastavast süsteemist kaasa. Taolised erinevad tehnoloogiliselt loodussõbralikud võimalused võivad küll esialgu näida kallid, kuid pikas perspektiivis on kokkuhoidlikud ning muudavad hotelli püsikulud madalamaks (Walker *et al.* 2008: 92-93). Samuti on hotellid, restoranid, lennufirmad jms. kõik kogenud parendusi reserveerimissüsteemides ja müügipunktide süsteemides läbi arvuti tarkvara programmide, mis on ratsionaliseerinud protsesse ja võimaldanud paremat käibe-

juhtimist (Oh, Pizam 2008: 66). Uute tehnoloogiliste leiutiste tulles, peab olema valmis neid kasutama ning nägema, kuidas sellega seonduvad võimalused saab pöörata kasumiks (Wong *et al.* 2005: 95).

Sotsiaalkultuuriliste erinevuste mõistmine jällegi lubab juhtidel ja turundajatel olla kultuuriteadlikum. Nii saab langetada paremaid otsuseid selle kohta, kuidas tooteid ja teenuseid kohalike turgude tingimustes kõige paremini kohandada erinevate tavade, harjumuste, vajaduste ja ootustega (vt. tabel 2 lk. 31). Tarbijate ostukäitumine on keeruline ning rahvusvahelisel turul lisandub turundajatele veelgi väljakutseid: näiteks erinevused sihtturu keeles, maitstes ja suhtumises, samuti erinevused seadusandluses, meedia kättesaadavuses ja kohalikes jaotusvõrkudes, mistõttu on suhteliselt keeruline ette määrata, kas toode/ teenus ka rahvusvahelisel turul vastu võetakse. (Best 2006: 139)

Turundusstrateegia esmaseks fookuseks on efektiivselt jaotada ja koordineerida turundus ressursse ja tegevusi nii, et saavutada ettevõtte eesmärgid spetsiifilise sihtturu ulatuses. Seepärast on kriitiliseks küsimuseks, mis hõlmab turundusstrateegia ulatust, sihtturgude määratlemine kindlatele teenustele. (Walker *et al.* 2008: 10) Võttes arvesse rahvusvahelisi hotelliettevõtteid, peavad viimased teenuste kohandamisel, mille hulka kuuluvad ka uute teenuste loomine või olemasolevate arendamine, lähtuma kultuurilisestest erinevustest, mis tulevad esile tegutsedes eri riikide ja regioonide vahel. (McLaughlin, Fitzsimmons 1996: 56). Turundusmeetmetiku teenuste elemendi taktikalisel kohandamisel lähtutakse ettevõtte peamiste kliendisegmentide rahvuskultuurilistest eelistustest ning kvaliteetse standardse teenuse pakkumisest. Kuidas esitleda mingit konkreetset hotelliteenust, sõltub antud toote/teenuse sihtgrupist ning turundusvõimalustest.

Clarke (2005: 126-127) poolt esitatud uuringutes domineerivaimaks **jaotuskanaliks** hotellide puhul on otsene kontakt hotelliga, kas siis läbi telefoni, e-kirja või faksi. Olles teinud esialgse reserveeringu, kas läbi telefoni või e-kirja, helistavad enamused inimesed rohkema info saamiseks otse hotelli, et saada täpne ettekujutus tubade saadavusest ja lisateenuste võimalustest. Sellele järgnesid majasisesed - või välised kõnekeskused, kus informatsioon võib kohati jääda puudulikuks ning seejärel reisibürood. Sellestlähtruvalt võib oluliseks indikaatoriks pidada inimeste tarbijakäitumist, mis on üks osa



majanduslikust keskkonnast ning mis ei mõjuta ainult jaotuskanalite valiku eelistusi, vaid teenust, hinda ja pakette.

Rahvusvaheliste ettevõtete puhul tuleb jälgida, vastavalt ettevõtte strateegiale, nii kohalikku tarbijat, vastamaks kohalikele oludele, kui ka rahvusvaheliste põhisihhturgude tarbijakäitumist. Turismiorganisatsioonid vajavad üha enam informatsiooni ja kommunikatsiooni tehnoloogia (IKT) kasutamist arendamiseks strateegiaid, mis on kliendikesksed, kasumlikud ning partnerlust soosivad. See kõik abistab organisatsioonidel keskenduda kliendile, organisatsioonilistele vajadustele ning turustus strateegiatele. IKT areneb pidevalt, kaasates uusi meetmeid turismi turundamiseks ja juhtimiseks. (Buhalis, O'Connor 2006: 196-208) Ei saa eirata asjaolu, et viimaste aastate jooksul on tarbija käitumine muutunud ja digitaalne meedia on omandanud tähtsa koha inimeste igapäeva elus. Järjest enam veedetakse aega internetis, lugedes uudiseid, lahutades meelt, saades infot toodete ja teenuste kohta ning ka oste sooritades.

Seeõttu tarbija ostukäitumine- kõik, mis mõjutab tarbijat tema ostukäitumises, nagu töötuse määr, palgad, ostuvõimalused jm., on tegurid, mida tuleks jälgida, sest kui need tegurid näitavad nõrkust, kannatab selle all ka tarbija kulutamine, mis on suuresti ka sõltuv inimese säästudest ja krediidi võimalustest. Kui ettevõtjad näevad nendest tegurites nõrkust, peaksid nad muretsema oma finantsilise tuleviku pärast. (Wong *et al.* 2005: 92) Tarbijakäitumisest olenevad ka jaotuskanalite eelistused. Klient võib broneerida majutuse varakult odavate hotelli pakkumiste interneti leheküljelt või võtta ühendust otse hotelliga, mistõttu võib hind juba olla kõrgem. Teenuse valikus võib klient lähtuda ka paketteenusest, mille hind võib olla odavam, kui samu teenuseid eraldi ostes. Ettevõtte juht peaks majanduslikku keskkonda jälgima ettevaatlikult, sest võrreldes sotsiaalkultuurilise keskkonnaga, majanduslikud tingimused muutuvad pidevalt ning järsult, ja need eeldavad koheseid strateegia muutusi (Wong *et al.* 2005: 94).

Lisaks eelnevale peavad hotellid oma teenuse turustuse juures arvestama ka hotelli paiknemisega, et püüda soovitud sihtturgu. Hotelliketid peavad ära tundma kohad, kuhu oleks vaja uusi hotelle, arvestades ette nõudlust. See võtab aega, et planeerida uut hotelli, osta maad ning valmis jõuda ehitusega. Kui ettevõtte ootab, et piirkond ennem ennast tõestab ehk on muutunud populaarseks ja edu toovaks piirkonnaks sarnase

positsioonimise strateegiaga hotellide hulgas, võivad maad muutuda nii kalliks, et ettevõtte ei pruugi enam turule sisenemist üldse omale võimaldada. Seetõttu on oluline ka jälgida maailma trende ja suundumusi ning kohandada oma tegevust vastavalt sellele (Burcke, Resnick 2000: 48-49).

Müügitoetus ehk **edustus** hõlmab endas väga paljusid elemente, mis kõik aitavad kaasa ettevõtte müügi- ja turundustegevusele. Turismiturunduses peab olema ettevaatlik reklaamiga kohalikus, kui ka rahvusvahelises ajakirjanduses ja meedias. Arvesse tuleb võtta kohalikku kultuurilist, sealhulgas ka keelelist tausta, et mitte solvata kedagi ettevõtte sloganitega. Oluline on ka meeles pidada, et kellele turundatakse, sest turundades oma majutusteenust ärikliendile, ei ole mõtet seda teha lendlehtedega või kohalikus ajakirjanduses. Seda sellespärast, et tänapäeva ärikliendid on väga kiire eluviisiga ning viidavad palju aega internetis, kust saab kogu vajaliku info kiirelt ja keskkonnasäästlikult kätte. Lisaks eelnevale, infotehnoloogiline revolutsioon ja sellega seonduvad tehnoloogilised saavutused, muudavad teenuste olemust kahel tähtsal viisil. Esiteks uued tehnoloogiad võimaldavad ettevõtetel koguda ja analüüsida detailsemat informatsiooni potentsiaalsete klientide ja nende vajaduste, eelistuste ja tarbimisharjumuste kohta. Ning see võimaldab omakorda ettevõtetel ära tunda ja sihtida üha väiksemaid ja täpsemalt defineeritud turusegmente ning kohandada teenuse omadusi, turustust ja hindu sobitumaks nende segmentidega.

Teiseks teenuseid mõjutavaks tehnoloogiliseks teguriks on uute kommunikatsiooni-kanalite tekkimine, nii varustajate, kui ka klientide vahel (Walker *et al.* 2008: 20). Internet muudab oluliselt rahvusvahelise turunduse ja uute teenuste arendamise tingimusi. See võimaldab meil kergemini jälgida konkurente, reageerida kiirelt muutustele ning seada sellest lähtuvalt globaalsed standardid. Viimane võimaldab ettevõtetel pakkuda korraga nii välismaisele, kui kohalikule turule mõeldud teenuseid ja tooteid, ning neid kohandada vastavalt isiku personaalsetele vajadustele. Globaalne turundus, aga võimaldab kergemini luua globaalset tuntust. Seejuures tuleb silmas pidada vajadust muuta, lisaks keelele, ka üldist stiili turule vastavaks. (Prashantham 2003: 413)

Theodosiou ja Leonidou (2007: 105) avaldasid oma uurimuse sünteesi läbi viies, et poliitilistel, seadusandlikel ja majanduslikel faktoritel on keskmine mõju toote/teenuse

ja hinna aspektidele. Turu suurus on positiivses seoses müügitoetusega, kus ainult üksikutel juhtudel sarnasus turundusmeetmestiku ülesehituses kodu ja välisriigi vahel, viisid turunduse standardiseerumiseni. Konkurentsi tugevus on märkimisväärselt ja positiivselt seotud mõlema nii toote kui müügitoetuse kohandamisega.

Hotellimajanduses oleks tarvis pikemaajalist konkurentsieelist, mis kestaks aastaid. **Hind** on üheks mitmetest viisidest, kuidas tänapäeval saavutada konkurentsieelist, kuid enamik ettevõtteid on saavutanud tasakaalu, mistõttu on üha vähem võimalusi hindade vähendamiseks (McNeill, Crotts 2006: 275) Turismi ja hotellimajanduse hinda mõjutavad karakteristikud on (Hudson 2008: 205-209):

- kõrge segmenteerituse tase – näiteks ärireisijad võivad kulutada rohkem kui puhkusereisijad, kes põhinevad vaid oma säästudel (tarbijakäitumine).
- nõudluse erinevus – hooajalisus, aastaajad, päevad, kuud. Hotellide jaoks muutub tänu sellele keeruliseks hotellitubade nõudluse ennustamine ning seetõttu eeldab, et iga päev aastast on hinnatud erinevalt;
- ladustamatus – turismitoodet ei ole võimalik ladustada ja müüa hiljem;
- kõikumised – valuutakursid;
- haavatavus nõudluse muutustele – terrorism, majanduslikud sündmused;
- klientide psühholoogilise kokkupuute tase – näiteks pakettimine, vaadatakse hinna järgi, võrreldakse ja tehakse valik ning kohal olles avastatakse, et see tegelikult ei ühildu nende ootustega sihtkohast ja selle pakutavatest teenustest;
- hooajalisus – suvi, talv, koolivaheajad jms.;
- hinnasõjad;
- interneti kasutamise suurenemine;
- hilised tellimused.

Eelmainitud hinna iseloomulikele joontele lisaks, tuleb turismiturunduses silma peal hoida ka finantstrendidel ja üldistel majanduslikel muutustel. Finantstrendid, kaasaarvatud valuuta muutused, on üha olulisemad globaalses pildis, sest need muudavad eduka turunduse veelgi keerulisemaks välisriikides (Clarke 2005: 165). Vähendamaks riski rahvusvahelise turunduse puhul, eeldab see üldiste valuutatrendide ja valuuta muutuste peamise põhjuste mõistmist. Sisemised dünaamilised majanduslikud jõud nagu inflatsioon, võib suurendada valuuta muutusi, sest need on

seotud sisemise võlaga. See loob nõudluse välis- või rahvusvahelise valuuta järele ning põhjustab kodumaise valuuta varustamist rahvusvahelistel turgudel. (Clarke 2005: 166) Maksud ja piirangud rahvuslike piiride puhul vähendavad oluliselt toodete ja teenuste vabakaubandust erinevate riikide vahel. Muutused majanduses toovad sageli kaasa ka muutused intressimäärades ehk raha laenamisel. Intressimäärad mõjutavad otseselt hinda, ehk see mõjutab otseselt seda, millal ja kas nad ostavad. (Wong *et al.* 2005: 92-93) Mis puudutab hinnakujundust, siis selle kohandamine omab positiivset efekti ettevõtte rahvusvahelistumisele (Sacramento *et al.* 2002: 48).

Hotelli turundusmeetmestiku esialgse 4P ehk 9P tuumikosa eri punktide kujundamisel ja kohandamisel vastava keskkonna ja sihtrühma tarbeks tundmatul uuel turul, tuleks lisaks eelpool kirjeldatud hinnakujundusele, arvestada ka kiiresti muutuva informatsiooni tehnoloogia ja selle kasutamisega. Informatsiooni tehnoloogia kiire areng mõjutab väga suurel määral ka ettevõtte turundustegevust ja selle elemente läbi uute innovatiivsete võimaluste nii operatsiooniliselt kui ka juhtimise poolelt.

Ettevõtted pürgivad uute turgude poole mitmetel eelmainitud põhjustel, kuid tehes seda peavad nad arvestama ka nende turgude keskkonna tingimustega, konkurentsi, tehnoloogilise arengu ja tarbimismustritega. Seega turundades oma teenuseid valitud keskkonnas valitud sihtrühmadele, peab arvestama vajadusega muuta turundusmeetmestiku põhielemente nagu toode/teenus, hind, jaotus ja edustus. Põhinedes hotelli spetsiifikast lähtuva 9P turundusmeetmestikule, tuleks jätkata ka järgneva viie elemendi (inimesed, positsioonimine, pakettimine, programmimine, partnerlus) kohandamist kohalikule keskkonnale ja hotelli turusegmentidele vastavaks.

#### **1.4. Hotellimajanduse turundusmeetmestiku täiendavate elementide kohandamine**

Hotellimajanduse spetsiifikast lähtuvalt käsitletakse turundusmeetmestikus lisaks traditsioonilisele 4P elementidele veel viite elementi, nagu inimesed, positsioonimine, pakettimine, programmimine ja partnerlus. Antud peatükis on kõige põhjalikumalt peatutud just inimeste elemendi juures, sest teenuste nagu ka hotelliteenuse pakkumine, on väga tihedalt seotud inimestega ja nendevaheliste protsessidega.

Ettevõtted võivad klientidele pakutavat väärtust laiendada, luues klientidele uusi elamusi või nende kujunemisele kaasa aidates, ning seda süvendada, oma teenuseid isikukesksmaks muutes, et need sobiksid kliendi individuaalsete valikute kontekstiga. Seda on võimalik teha hotelliteenuste turundusmeetmestiku kohandamisega soovitud eesmärkide saavutamiseks ja ettevõtte sulandumiseks opereeritavasse keskkonda.

Hotelliteenuste eripära seisneb teenuseid kirjeldavas neljas põhikarakteristikus (käega katsumatus ehk mitte materiaalsus, heterogeensus ehk varieeruvus, lahutamatus ehk terviklikus, ladustamatus ehk kaduvus), kuid lisaks sellele võib eraldi välja tuua just hotelliteenustele omapärase joone, milleks on kõrge **inimfaktor**. Külustuselamus sõltub lisaks hotelli füüsilistele aspektidele (maja, asukoht, disain, atmosfäär, lisavõimalused, hotelli tuba, restoranid jne.) ka nii öelda käega katsumatust faktorist ehk teenusest tervikuna, mida annavad edasi ettevõtte töötajad ning mida nad ei saa teha kliendi osavõtuta. Viimasest ehk inimfaktorist ja sellega seonduvast lähtuvalt on välja toodud hotellispetsiifikat hõlmates hotelliteenuste turundusmeetmestiku kohandamise suunad.

Teenused pole käega katsutavad, näiteks nagu hotellikülustus, seega on neid raske kirjeldada ning nende komplitseeritus muudab nende kirjeldamise ja defineerimise veelgi keerulisemaks. Kuna teenused osutavad klientidele töötajad, on nad heterogeensed ehk mitte iialgi ei saa kaks teenust olla ühesugused või kogetud täpselt sama moodi. Seoses sellega, et teenuseid ei saa puudutada, uurida, proovida peavad inimesed sageli leidma viisi, kuidas neid kliendile kirjeldada. Siit tulenevad aga teatud riskid, mis kaasnevad teenuste kirjeldamisega (Zeithaml, Bitner 2003: 221). Esiteks lihtsustamine – sageli kirjeldatakse keerulist teenust liiga lihtsate sõnadega ning see ei oma enam sama tähendust, ega kirjelda piisavalt olemasolevat teenust. Teiseks riskiks on osaline kirjeldamine, see tähendab, et ei kirjeldata üldiselt teenust, vaid sellest ühte väikest osa ainult, mis jällegi ei anna täielikku ülevaadet. Kolmandaks on subjektiivsus – inimesed kirjeldavad sageli teenust lähtuvalt oma isiklikust kogemusest ning vastava valdkonna tundmisest. Samuti tuleneb risk ka inimeste erinevast tajumisest teatud kirjeldavatesse sõnadesse, nagu näiteks kiire, paindlik, vastutustundlik jne, sest mis ühele inimesele tähendab kiiret, võib teise jaoks olla aeglane. (*Ibid.*: 2003: 221-222) Seetõttu teenus, mis on juba olemas, kuid mida soovitakse parandada ja kohandada vastavalt vajadusele ja ümbritsevale keskkonnale, võib kannatada juhul, kui ei ole

asjaosalistele (töötajad, kliendid) selgeks tehtud kõigile üheselt selget visiooni ja sellega seonduvaid assotsiatsioone teenusest. Siinkohal joonistuvad selgelt välja inimfaktori mõjud, mis selgelt suunavad teenuse kohandamist vastavas keskkonnas toimimiseks. Enamikul juhtudel ei lähe materiaalsed vahendid, mis võimaldavad lubatud elamust teoks teha, klientidele eriti korda, neile läheb korda tulemus või elamus ise. Seepärast peaks keskendumas pigem nendele sisenditele, mis aitavad luua klientidele soovitud terviklikku elamust. (Kotler 2002: 71)

Külalislahkuse teenused on kõrge kontaktimääraga teenused ning kõrge inimfaktoriga, see tähendab, et tegemist on silmast silma suhtlemisega. Selline otsene kontakt klientide ja teenuse pakkujate vahel rahvusvahelisel tasandil, hõlmab ka kultuurilisi kontakte, mis võivad suhtlust mõjutada, kas positiivselt või negatiivselt. Teatud juhtudel võivad kultuurilised erinevused põhjustada suhtlemisprobleeme, nii otsesel suhtlusel, kui ka kaudsel suhtlemisel, näiteks turunduse puhul läbi reklaami. Olemaks edukas majutusettevõtte rahvusvahelisel turul, on äärmiselt oluline arvestada uue turu kogukonna rahvuse ja selle vaimuga, seejuures muutes vastavalt oma pakutavaid teenuseid. (Kandampully 2007: 289-290)

Sotsiaalpoliitilised tegurid, mille hulka kuuluvad paindlikkus, sotsiaalne klass, religioon, kultuur, vanus, sugu, sissetulek ja haridustase, mõjutavad turistide käitumismustreid. Turunduses tulekski silmas pidada sotsiaalseid ja kultuurilisi erinevusi riigiti, mõistmaks sihtturgusid, mille kaudu on võimalik oma turundustegevust õigel viisil neile suunata. (Hsu *et al.* 2008: 42) Kultuur on oluline teenuste puhul, mida turundatakse rahvusvaheliselt, kuid loomulikult ka riigisiselt. Kultuur mõjutab seda, kuidas ettevõtted ja nende teenindust pakkuvad töötajad suhtuvad klientidesse. Teenuste turunduses peab olema eriti ettevaatlik kultuuriga, sest teenuste puhul omavad kliendid otsest kontakti töötajatega. Kultuurielementide definitsioonid erinevad riigiti, kuid on olemas kuus peamist elementi, millega tasub alati arvestada (Zeithaml, Bitner 2003: 49-50): 1) keel- nii verbaalne kui mitte verbaalne; 2) väärtused ja hoiakud; 3) kombed ja traditsioonid; 4) aineeline kultuur (materiaalsed elemendid); 5) esteetika; 6) haridus ja sotsiaalsed institutsioonid. Viimased on autori poolt koondatud alljärgnevasse selgitavasse tabelisse 2 (lk. 31).

**Tabel 2.** Kuus peamist inimesi mõjutavat kultuuri elementi

Keel nii verbaalne kui mitte verbaalne	Globaalsete brändide puhul omab kahte väga suurt väljakutset. 1) kuidas tõlkida globaalsed brändid kohalikul tasandil kultuuriliselt olulisteks toodeteks/teenusteks. 2) kuidas edastada sõnumit nii suuliselt kui ka kirjalikult nii, et see oleks kultuuriliselt, sotsiaalselt, poliitiliselt ja juriidiliselt delikaatne. Kultuuriliselt tundlikult moel hotelli brändi imidži disainimine ja tugevdamine.
Väärtused ja hoiakud	Aitab määrata, milline kultuuriline mõtlemine on õige, oluline ja soovitud. Turundustegevuse 9P elementide puhul suunab just hotellimajanduses tuntuks saanud pakettide ja programmide koostamist, edendamist ja müümist. Reklaamides (ajalehed, meedia, internet, välireklaam, e-kirjad jne) oma toodet/teenust, tuleb lähtuda potentsiaalsete tarbijate hoiakutest ehk mida sellest lähtuvalt tasub teha ja mis pigem ei ole antud sihtrühma väärtustega kooskõlas.
Kombed ja traditsioonid	Esindavad kultuurilist vaaturka, kuidas on sobilik käituda. On oluline määratleda ära erinevused kommetes ja tavades, sest neil võib olla otsene mõju teenustega kokkupuutel. Suhtlemisel alati naerata nägu ei pruugi igas kultuuris olla viisakas ja oodatud käitumine, teatud kultuuris võib olla võlts ja ebasiiras komme. Hotellinduses teenindajad puutuvad kokku väga erinevate rahvustega, mistõttu peab olema valmis kohandama oma olekut ja kombeid klientidele vastavalt. Teenindajad peavad omama algteadmisi võõrastest kultuuridest, tundes ära, millised kombed on viisakad ning mida parem mitte teha.
Aineline kultuur/materiaalsed elemendid	Hõlmab endas käegakatsutavaid kultuuri tooteid ehk asju (autod, majad, riided, mööbel jms.), mida inimesed omavad ning kuidas nad neid ülemaailmselt erinevalt kasutavad. Hotellimajanduses lähtuvad kliendid oma valikus pakutava toote/teenuse osas maja asukohast, suurusest, tubade suurusest, disainist, lisateenustest, valgustusest, mööblist, meelepärasest stiilist ning sellest kuidas see kõik sobib nende kultuurilise taustaga.
Esteetika	Kultuurilised tõekspidamised ilu ja maitsekuse kohta, mis väljendub muusikas, kunstis, teatris, tantsus ning ka värvivalikutes ja vormides. Hotellides on siinkohal oluliseks soovitud turistidele restoranide, teatri, klubide ja muude vaba-aja veetmise võimaluste kohta, lähtuvalt maitseeelistustest. Töötajad peavad tajuma ja aimama kliendi soove ning pakkuma neile parimad võimalikud variandid, klienti solvamata. Hotelli ja selle teenuste valik võib sõltuda kultuurilistest tõekspidamistest ja maitsekusest õhkkonna, disaini, dekoratsioonide, töötajate vormi ja nende suhtumise ning hariduse osas.
Haridus ja sotsiaalsed institutsioonid	Klientide teadlikkuse ja üha suurenevate teadmiste kasv pakutavatest teenustest ja võimalustest tänu tehnoloogia arengule. Hariduse tähtsuse kasvu tõttu üle maailma- targemad, teadlikumad, kõrgemalt haritumad ja innovatiivsemad kliendid. Muutuvad demograafilised ja sotsiaalsed mustrid on viinud klientide ootused kõrgemaks, mis puudutab standardeid. Hotellid peavad võtma arvesse kliendi ootusi, et pakkuda sobivat teenust/toodet ja seda kvaliteetse teeninduse tasemel. Hotellitoad (nt. mitte suitsetajate toa trend) ja lisateenused (nt. konverentsiruumide multifunktsionaalsed liikuvad seinad) on tänapäeval funktsionaalsemad ( <i>check-out</i> teleka kaudu, meelelahutusprogrammid jms).

Allikas: Zeithaml, Bitner 2003: 50-54; Daniels *et al.* 2007: 31; Best 2006: 139. (autori koostatud.)

Sotsiaal-kultuuriline keskkond koosnebki kõikidest nendest jõududest, mis mõjutavad välismaise ühiskonna põhiväärtusi, tajumist, eelistusi ja käitumist. Sotsiaal-kultuurilised

probleemid varieeruvad märkimisväärselt riikide vahel ning rahvusvahelisel tasemel ettevõtjad peavad need erinevused ära tundma ja kohandama oma plaanid sellekohaselt (Leonidou *et al.* 2007: 113). Seda keskkonda ei tohiks võtta kui iseenesest mõistetavat, sest kuigi muutused selles keskkonnas on pikaajalised ja aeglased, võivad nad omada kaugeleulatuvat mõju. Märgates muutusi varakult, võib avastada suuri võimalusi selles ettevõtte jaoks (Wong *et al.* 2005: 102).

Üheks suurimaks demograafiliseks trendiks, mis omab olulist mõjujõudu turismile tänapäeval ning sihtkohtadele tulevikus, on kiirelt vananev rahvastik arenenud riikides. Seeniorid lähitulevikus on teistsugused, kui seeniorid praegu, mis puudutab nende reisimisharjumusi. Praegused seeniorid on juba niigi aktiivsemad, kuid järgnev generatsioon, ületab seda suure tõenäosusega veelgi. (Shoemaker *et al.* 2007: 241) Teine demograafiline trend, mis mõjutab tuleviku turismi ja sealhulgas sihtkohti, on kahanev rahvaarv arenenud riikides, mis on põhjustatud madalast sündivusest. Lisaks neile kahele saab oluliseks üha tõusev haridustase, sest sellest lähtuvalt on sihtkohad sunnitud arendama tooteid ja teenuseid, mis rahuldaksid ka kõrgelt haritud inimeste vajadused ja soovid. Kuna üha enam naisi töötavad ning teenivad seejuures järjest enam raha ja omavad selle üle rohkem kontrolli ehk vaba valikut sissetuleku kasutamisel, on ka märgatavalt tõusnud naiste roll turismi sihtkohtade puhul, mis võib mõjutada turismi tulevikku suureneva hulga just naistele suunatud teenuste pakkumisega. (Shoemaker *et al.* 2007: 241-242)

Asjakohased trendid tänapäeval hõlmavad ka suurenevat huvi eetilise käitumise vastu äris ning kehakultuuri ja toitumise vastu (Walker *et al.* 2008: 89). Need demograafilised trendid viitavad sellele, et turismis on järgneva 20 aasta jooksul kõige laialdasema, tervema ja paremini haritud inimestega turg (Shoemaker *et al.* 2007: 242). Ükskõik milline on välisühiskond või inimesed ja inimeste grupid selles, võivad nad aga olla mõjutatud sotsiaal-kultuurilisest keskkonnast erinevalt. Seetõttu on oluline tarbijate tähelepanelik segmenteerimine, mis on osutunud siiani üheks suurimaks väljakutseks turunduses, eriti rahvusvaheliste turgude puhul. (Wong *et al.* 2005: 102)

Üha suurenev turismi ja majutusteenuste kasv on kaasa toonud teenuste konkurentsieelise tähtsuse ja **positsioonimise**. Näiteks on vähe erinevusi turisti jaoks ühe või teise hotelli valikul. Seetõttu väga sarnaste teenuste pakkumise puhul, tuleks



mõelda mitte nii väga sellele, mida pakutakse, vaid pigem sellele, kuidas seda pakutakse. (Prideaux *et al.* 2006: 94) Tänapäeva trendina oodatakse teenindusettevõtetelt klientide rõõmustamist läbi loovuse ja innovatsiooni. Selleks, et püsida konkurentsist ja sammu võrra teistest ees, peavad majutusettevõtted pidevalt uuendama innovatiivselt pakutavaid teenuseid. Tehnoloogiat peaks kasutama kui vahendit, mis on rakendatud täiustamiseks töötajate efektiivsust ja süsteemi, mis kokkuvõttes peegeldub kliendirahulolus (*Ibid.*: *et al.* 2006: 94-95).

Tänu konkurentidele, kes pakuvad sarnast toodet samale grupile inimestele väga sarnaste hindadega, saab oluliseks ettevõtetele eristada ja brändida enda toodet läbi iseäralike väärtuste ja joonte. Need võivad põhineda spetsiifilistel assotsiatsioonidel ettevõtte nimega või ehitise tugevuste ja asukohaga. Samas need võivad baseeruda juhtimisotsustel disaini osas, spetsiifiliste toodete osas, teenuse kvaliteedi ja teenindajatega, disaini ja kvaliteediga tubade osas ja sisutuses või ükskõik millises kombinatsioonis nendest karakteristikutest. (Middleton *et al.* 2009: 373)

Olemaks edukas positsioonimisel, peab toode/teenus olema selgelt eristuv ning hotelli turundusplaan peab vastavat positsioonimise strateegiat toetama. Globaalsetel ettevõtetel turismimajanduses, on raske hoida positiivset imagot ettevõtte kohta riigist riiki ning positsioonimine on efektiivne vaid juhul, kui turustatakse läbi õigete vahendite ning õigele sihtturule. (Golden-Romero 2007: 118) Brändide loomine erinevate kultuuride jaoks ja turundusstrateegia koostamine globaalset turgu silmas pidades on praegu need põhiküsimused, millega kõik kokku puutuvad. Nähtavatest kultuurierinevuste aspektidest palju tähtsamad on nähtamatud erinevused, mis tulenevad erinevast tähendusest, mille erinevad kultuurid omistavad pealtnäha samale tootele või teenusele. (Trompenaars 2005: 152-153)

Brändimine on kriitiline olukordades, kus on vaja luua unikaalseid nägemusi erinevatele nišsidele. Bränd on mõjutatud ettevõtte turundusmeetmestikust, mis hõlmab toote strateegiat, programmimise strateegiat, hinnastrateegiat ja jaotusstrateegiat. Brändimise otsused turismis on olulised, sest brändi nimed panevad kliente ära tundma vastavat toodet/teenust ning selle hinna- kvaliteedisuhet (Moutinho 2002: 144-145). Lisaks sellele on see vahend, mille abil ettevõtte saab ennast identifitseerida ja eristada konkurentidest ning muuta kliendid lojaalseks.

Brändile lisanduvad emotsionaalsed ja immateriaalsed väärtused, mis aitavad täita inimeste vajadust samastumise ja kindlasse sotsiaalsesse gruppi kuulumise järele. (Kuusik *et al.* 2010: 190-192) See peaks olema ettevõtte keskpunkt, mille ümber koondub tarbijatele väärtuse loomise protsess ettevõttele kasumit tooval viisil. Kui bränd on oskuslikult üles ehitatud ja väljendub kogu kliendisuhtluses, aitab see oluliselt kaasa ettevõtte kasvule ja arengule. Tugev bränd mõjutab otseselt ettevõtte majandustulemusi läbi käibe ja turuosa kasvu, hinnatundlikuse vähendamise, tarbijate lojaalsuse kasvu, kasumi kasvu, väärtuse loomise aktsionäridele. Lisaks võimaldab see paremini mobiliseerida ettevõtte töötajaid ja fokuseerida nende tegevust, laiendada ning leida paremaid koostööpartnereid. (*Ibid.*: *et al.* 2010: 193)

Turgude sarnasusi ja selle mõju turundusstrateegiatele on laialdaselt uuritud. Rahvusvahelise turunduse keskkonna uurimisel on arvesse võetud mitmeid aspekte, sealhulgas tarbijakäitumist üldiselt, pere ostuharjumusi, rahvusvahelisi segmente, majanduslikku keskkonda, kultuurilisi mõjutusi ja institutsionaalset infrastruktuuri. Erinevate riikide sarnasuste ja vastastikuse sõltuvuse tõttu ei pea identseid turundusstrateegiaid rakendama igale turule. Pigem on sarnasuste ja vastastikuste sõltuvuste osakaal oluline arendamiseks turundusstrateegiaid, mis oleksid efektiivsed mitmes riigis, kuid mis ei oleks identsed. (Grein 2000: 168) Seetõttu on võimalik kasutada hotellimajanduses **pakettimist**, mille abil saab erinevat tarbijakäitumist arvesse võttes, koostada erinevaid pakette, mis võivad siis sobida paljudele, või mõnele üksikule.

Pakettimine ehk kõike sisalduvate teenustekogumite koostamisel hotellinduses tuleb lisaks hooajalisusele, tsüklilisusele ja kliimale arvestada ka turistide kultuuriliste taustadega. Sellest lähtuvalt tuleb otsustada, milliseid tähtpäevi ja pühi tähistada ehk kuidas neid siduda hotellipakettidesse lähtuvalt turistide kommetest ja traditsioonidest seoses nendega. Mõlemad, nii pakettimine, kui programmimine hotellinduses omavad kõrget inimfaktorit, seda sellepärast, et tegemist on otseselt töötajate poolt koostatud teenuste komplektiga klientidele. Pakettimist ja programmimist turundus elemendina on võimalik kohandada vastavalt vajadusele, et müüa müümata jäänud tooteid (toad)/teenuseid, sest seda pole teenusele omase iseloomu tõttu võimalik ladustada ja

hiljem müüa. Müümata jäämisel hotellimajanduses on see aga kulu. (Morrison 2002: 45)

Enne, kui tuleb välja uus või kohandatud toode, koostavad turundustöötajad **turundusprogramme**, maksimeerimaks selle õnnestumise tõenäosust. See on aga sageli väljakutsuv juhtimisotsus, sest seadmaks sobivat hinnataset ning reklaami ja turustamise eelarvet, peavad juhid toetuma usaldusväärsetele hinnangutele ehk kuidas müügitulemused reageerivad erinevatele turundusmeetmetiku kombinatsioonide kasutamisele. Teisisõnu peavad juhid olema võimelised ennustama turu reageeringut erinevatele turundusmeetmetike varieeruvustele olukorras, kus puuduvad igasugused reaalsed numbrilised müügiandmed (Luan, Sudhir 2010: 452).

Rahvusvahelised erinevused äri filosoofias ja ärikeskkonnas võivad tekitada mõningaid probleeme ettevõtte strateegiliste turundusprogrammide globaliseerumisel, kuid see võib samas luua ka uusi võimalusi, näiteks ühendatud riskide puhul (Walker *et al.* 2008:18). Ettevõtted peavad leidma viise kohandamiseks turundusprogramme uute keskkondade tarbeks, mis omakorda on tekkinud muutustest tehnoloogias, turgudel ja konkurentsis (Wong *et al.* 2005: 275). Hotellide restoranid üldjuhul püüavad kliente pigem kohalikul ja regionaalsel tasemel, kasutades selleks kohalikku raadiot ja televisiooni ning kohalikku ajakirjandust. Seda põhjusel, et väga raske on rahvusvahelisel tasemel turundada edukalt hotelli restorani, sest see on kallid ning üldjuhul mittetasuv. Kliendid ei külasta teist riiki ainult restorani pärast. (Oh, Pizam 2008: 64)

Globaalne turg ja üha muutuv ärikeskkond nõuab, et turismi ettevõtted ja majutusettevõtted toimiksid vastastikku, nii klientide, kui äripartnerite suhetes ehk **partnerluses**. (Prideaux *et al.* 2006: 94-95). Seadusandlik ja poliitiline keskkond koosneb seadustest, kokkulepetest ja survegruppidest, mis kõik saavad tõsiselt mõjutada või piirata ettevõtte tegevust välisriigis (Leonidou *et al.* 2007: 114). Teatud majanduslike ja poliitiliste barjääride eemaldamine, ei kaota ära vajadust kohandada strateegiaid, millega pürgitakse turgude ja tarbijateni, sest sajandeid kultuurilisi erinevusi ei kao üle öö, ega pruugigi kunagi kaduda. Siiski need koostööl põhinevad kokkulepped annavad ettevõtetele võimaluse tegutseda eri regioonides ja seejuures tagavad ka kergema ligipääsu suurematele turgudele. (Wong *et al.* 2005: 98-99)

Riigi seadusandlik süsteem paneb aluse ja piirid turismiarendusele. Mõned riigid seavad litsentsisüsteemid turismiorganisatsioonidele näiteks nagu lennufirmadele, reisibüroodele ja kasiinodele. (Hsu *et al.* 2008: 50) Eesti Vabariigis on valitsus välja töötanud määruse, mis sätestab ettevõtja turismiturunduse toetamise tingimused ja korra (Ettevõtja turismi ... 2009). Poliitilise keskkonna olulised mõõtmised on rohkem sarnased riikide vahel, mis on ühendatud ühise regionaalse majandusliku piiriga. Euroopa Liidu liikmesriigid püüavad vähendada vastuolulisi seaduseid, makse ning muid takistusi Euroopa kaubanduses. Üha suurenenud efektiivsus sel alal on kahandanud kulutusi ning loonud võimalusi uuteks töökohtadeks. (Wong *et al.* 2005: 96-97) Vabam globaalne vahetus teenustes, on keskmeks praeguse Euroopa Liidu ja USA vahetus poliitikates (King 2003, viidatud Cloninger ja Oviatt vahendusel 2007: 233). Riigid, mis on kokkulepetega seotud, omavad suuremat sõnaõigust kaitsmaks endi huve. Tänapäeva seaduste suund on üldjuhul kaitsta tarbijat otse ning üha suurem vastutus langeb ettevõtetele, kes toodet või teenust pakuvad (Wong *et al.* 2005: 97-99).

Sisenedes tundmatule rahvusvahelisele turule tuleb lisaks eelnevalt mainitud poliitilistele partneritele ja suhetele arvestada võimalike kohandustega ka äripartnerite tingimustele. Hotellimajanduses on olulisteks partneriteks mitte ainult materiaalsete hüvedega (toit, joogid, kemikaalid jne) varustajad, vaid ka strateegilised partnerid just turundustegevuse ja müügitöö juures. Otsused, kas kohanduda kohalikele partneritele vastavalt ja otsustada nende kasuks või kasutada juba rahvusvaheliselt tuntud brände, tulenevad kogemuste baasilt ning ettevõtte poolsetest ketinõuetest.

Standardiseerimise ja kohandamise määr nii brändingus, reklaamis, müügi edenduses kui hinnakujunduses peab arvestama muutuvate organisatsiooni ja keskkonna jätkusuutlikkuse mõjudega (Sacramento *et al.* 2002: 47). Kõige vastuolulisemaks ja sagedamini vaieldavaks rahvusvahelise turunduse ja reklaami teoste probleem keskendubki sellele, kas rahvusvahelisi turundusstrateegiaid peaks standardiseerima üleriigiliselt eri turgude vahel või lokaliseerima ainult individuaalsetele turgudele (Cheon *et al.* 2007: 110). Kuigi rahvuslikud kultuurid jäävad püsima läbi aegade, on neis sarnasusi ka rahvusvaheliselt kultuurispetsiifilistes uskumustes ja käitumismallides, mis on seotud tarbimismustritega (Agarwal, Malhotra, Bolton 2010: 19).

Ettevõtte eelkõige hotelliteenust pakkuv ettevõtte, kes siseneb või plaanib tulevikus siseneda rahvusvahelisele tundmatule uuele turule, peab arvestama uues keskkonnas valitsevate tingimustega ning kohandama oma turundustegevuse meetmestiku vastavalt olukorrale ja sihtrühma vajadustele. Arvesse tuleb võtta muutusi ja trende, sest need põhjustavad ka muutusi ettevõtte plaanides, määrates plaani elluviivatel töötajatel kindlad kohustused – taktika, mis reaalses elus nõuavad teatavat paindlikust, et oleks muutuvates konkurentsitingimustes võimalik teha vajalikke kohandusi.

## **2. UURING TURUNDUSMEETMESTIKU KOHANDAMISEST SWISSOTEL ESTONIA OÜ-S**

### **2.1. Swissotel kontserni, Eesti allüksuse ja uuringu metoodika tutvustus**

Swissotel hotellikett, mis sai alguse 1980ndal aastal, on tegutsenud üle 30 aasta, omades üle 40 luksushotelli 17 erinevas riigis viiel kontinendil. Swissoteli visiooniks on saada kõrgelt tuntud ja austatud brändiks läbi teenuse pakkumise, mitmekesise disaini ja kaasaegsete omaduste. Swissoteli missiooniks on kohelda kõiki nii nagu nad sooviksid, et neid koheldakse ning jääda seejuures truuks ettevõtte šveitsi pärandile. Swissotel järgib seejuures väärtusi nagu austus, terviklikus, omandus, ohutus ja turvalisus. Teenuste kontseptsioon Swissotel Hotels & Resorts brändi puhul hõlmab mõlemat nii puhkuse- kui ka ärireisijatele tipptasemeliste hüvede ja luksuslikult disainitud majutuse pakkumist, mis on toonitatud unikaalsete kohalike joontega. (Swissotel ... 2012a)

1980ndatel lõi Swissair ja Nestle ühisettevõtte, mis tol hetkel koondas oma esialgset hotellide portfooliot omandades Hotell Le President Genevas, saavutamaks sellega pikaajalise juhtimislepingu edasistele allüksustele New Yorkis, Bernis ja Zürichis. 1990ndatel müüb Nestle oma aktsiad ära ja hotellikett SAirRelations/SAirGroup saab täis omandiga tütarettevõtteks. Siit edasi 1996. aastal asub ettevõtte peakontor ümber Zürichist New Yorki. 2001. aastal Singapuri päritoluga Raffles Holdings Limited ostab ära Swissotel Hotels & Resorti. Neli aastat hiljem, 2005. aastal, ostetakse Raffles International ära Los Angelese firma Colony Capital LLC poolt, mis on globaalne erainvesteeringu grupp spetsialiseerumisega kinnisvarale ja kinnisvara ettevõtete juhtimisele. Järgneval aastal Colony Capital and Kingdom Hotels International omandavad Fairmont Hotels & Resorts hotelliketi, mille järel asutati uus hotellikett FRHI Holdings Limited kolme tugeva brändiga Fairmont, Raffles ja Swissotel Hotels &

Resortiga. Fairmonti bränd on maaläheduse olemasolu integreerumine kogukonnaga. Rafflesi brändiks on kõrgtasemeline luksus kooskõlas elu sarmiga. Swissoteli brändiks on personaliseeritud efektiivne teenindus kooskõlas kaasaegse meeleoluga. Tänapäevaks FRHI Holdings Limited hõlmab peaaegu 100 hotelli 25 riigis. Swissotel Hotels & Resorts, oma peakontoriga Zürichis, omab 29 allüksust 2011. aasta detsembri seisuga. (Swissotel ... 2012a)

FRHI suurimad aktsionärid on rahvusvaheline erainvesteeringu ettevõtte Voyager Partners, mis fokuseerib peamiselt külalislahkuse opereerimise omandile. Lisaks Voyager Partnersile on tugevad suhted ka FRHI-s strateegilise partneriga Qatari Diar Kingdom Holdings ettevõttega, mis 95%- lise omandiga kuulub HRH Prince Alwaleed Bin Talal Bin Abdulaziz Alsaudile, kes on olnud pikaajaline strateegiline partner Fairmontile ja hetkel omab aktsiaid mitmetes FRHI Holdings Limited üksustes. (*Ibid.*: 2012a)

Swissotel Hotels & Resorts on auhindu võitnud iseseisev lukshotellide kett, mis on suunatud tänapäeva reisijaile, pakkudes kvaliteetset teenindust, lisaks kaasaegsele disainile. Ettevõtte disaini filosoofia põhineb sisemisele täiusele kvaliteedis, kooskõlas Alpi ja kohaliku kultuuri elementidega. (*Ibid.*: 2012a) Swissoteli hotellid on rajatud strateegilistele asukohtadele, milleks on populaarsetes sihtkohtades olevad linna keskused, kus on hea ühendus äri ja ostukeskustele ning kõigvõimalikele atraktsioonidele.

Swissotel Hotels and Resorts omab hotelle väga erinevates sihtkohtades üle maailma, kuid peamiselt on ta keskendunud Euroopale ja Aasiale võrreldes Fairmontiga, kes on keskendunud peamiselt Ameerika Ühendriikidele ja Kanadale. Swissotel Hotels & Resortil on geograafiliselt jagunenud hotellid järgnevalt: 10% Ameerikas, 50% Euroopas ja Lähis- Idas ning 40% Aasias ja Vaikse Ookeani piirkonnas. (Swissotel ... 2012a) Täpsemalt omab Swissotel Hotels & Resorts hetkel ühte hotelli riikides nagu Austraalia, Ekuador, Eesti, Jaapan, Holland, Peruu, Saudi Araabia, Araabia Ühend Emiraadid ja Ameerika Ühendriigid. Kahte või enam hotelli omab Swissotel järgnevatel sihtkohtades: Hiina, Saksamaa, India, Venemaa, Singapur, Šveits, Tai ja Türgi. Hiljuti avati Swissotel Makkah, 2012. aasta lõpuks avatakse Swissotel Kiew Ukrainas ning

järgmise aasta (2013) jooksul avatakse veel kaks hotelli: Swissotel Türgis Bodrumis ja Swissotel Venemaal Sochis. (Swissotel ... 2012b)

Swissotel Hotels and Resorts positsioneerib end luksuslikku segmenti, mis on pöördunud keskmise ja keskmiselt kõrgema vabalt kasutatava sissetulekuga külastajate poole, kes otsivad erakorralisi standardeid majutusteenuselt. Swissotel pakub targalt kavandatud laia tubade valikut, klassikalisest toast sviitideni.

Swissotel töötab tihedalt koostöös omanikega mõistmaks selle tulevikuvisiooni, milleks on iga üksuse energiasäästlike lahenduste esitlemine läbivalt ettevõttes. Swissotel järgib lihtsat filosoofiat nagu - ”ühatus, mitte ühetaolisus”, mis tähendab, et iga keskkond omab iseloomujoont, mis on unikaalne tema geograafilise asukoha poolest ning värsked šveitsi alpid on esindatud läbivalt kogu disainis. Swissotel on globaalset tegus hotellinduses ülemaailmselt, olles võitnud mitmel korral ka erinevaid rahvusvahelisi auhindu. (Swissotel ... 2012a)

Swissotel Hotels & Resorts peab rahvusvahelistest hotellikettidest oma peamisteks konkurentideks järgnevaid brände: Hilton, Hyatt, Kempinski, Marriott, Sheraton, Westin. Swissoteli juhtkond on otsustanud jälgida juhtimissüsteemi, mis järgib kõrgeid rahvusvahelisi standardeid ehk ISO sertifikaate. Swissotelil on ISO 9001 kvaliteedi juhtimise sertifikaat, ISO 14001 keskkonna juhtimise sertifikaat, ISO 22000 toiduainete turvalise käitlemise sertifikaat, OHSAS 18001 tervise ja turvalisuse juhtimise sertifikaat. FRHI kasutab ärimudelitena olenevalt hotellist otsest omandit, juhtimislepinguid, rendilepinguid ja frantsiisi. (*Ibid.*: 2012a)

Rendilepinguga Swissotel Tallinn asutati oma 238 toaga 2004. aastal. Tubade arvul lähtuti Swissoteli üldistest standarditest, mille kohaselt ei tohi Swissotelis olla alla 200 numbritoa. Swissotel Tallinn on suunatud nii puhkuse- kui ka ärireisijatele. Swissotel Tallinn on kesklinnas kõrgeim hoone vaatega vanalinnale ja Balti merele. Asukoht on strateegilise tähtsusega – hotell asub 15 minuti kaugusel Tallinna lennujaamast ja 10 minutilise jalutuskäigu kaugusel turistide põhiatraktsioonist – vanalinnast. Swissotel pakub nelja erinevat tüüpi tube, milleks on klassikalised kaheinimese toad, veidi suuremad *grand* toad, ning äriklassitoad ja sviidid, mis mõlemad sisaldavad oma hinnas



hommikusöögile lisaks ka lõuna ja õhtusööki, serveerituna äriklassi *lounge* 's. (Swissotel ... 2012c)

Lisaks eelloetletud tubadele pakub Swissotel Tallinn suuremate lisateenustena konverentsiteenust, spaad ja kahte restorani ning baari. Konverentsikeskus hõlmab tervet korrust, kus on võimalik konverentsi ruume liigendada vastavalt vajadustele ning kus asub ka Tallinna linna ruutmeetritelt suurim ballisaal. Eraldi korrus on ka spaa keskusele Pürovel Spaa ja Sport, kus on 23m basseini, jõusaali, hoolitsuste toad ning aeroobika saal. Hotelli vastuvõtuga samal korrusel on *lobby* baar No3 ja kohvik No3 Deli. Lisaks neile on võimalik einestada igapäevaselt hotelli kaheksanda korruse rahvusvahelise köögiga *a la carte* restoranis Cafe Swiss. Linna parima vaatega *fine dining* restoran ja baar Horisont hotelli 30. korrusel on avatud vaid õhtusel ajal teisipäevast laupäevani. (Swissotel ... 2012c)

Swissotel Tallinna hotelli juhib Hollandist pärit tegevjuht Bart Westerhout. Majutusosakonna juht allub otse tegevjuhile nagu ka müügi ja turundusosakonna juht, personalijuht ja finantsjuht. Restoranide direktorit Swissotel Tallinnas antud hetkel ei ole, koht on täitmisel. Lisaks eelnimetatule on Swissotel Tallinnas eraldi ka spaa juht ning majapidamisosakonna juht. Pikemaks tutvumiseks on Swissotel Tallinna struktuuri joonis toodud ära lisas 2. Hetkel töötab Swissotel Tallinnas 163 töötajat, kellest väike osa on välismaalased.

Eelnimetatud ettevõtte on ka üsna tuntud praktikale tulevate õpilaste värbamisel, erinevatest turismi- ja hotelliettevõtluse koolidest. Praktika lõppedes võib avaneda neil ka võimalus jääda Swissoteli tööle täisväärtusliku lepingulise töötajana. Viimastele pakub Swissotel erinevaid karjäärivõimalusi läbi mitmete töötajate programmide. Kuid lisaks töötajate programmidele (nt. rotatsiooni programm), pakub ettevõtte lojaalsusprogrammi ka oma klientidele. Püsiklientidele suunatud lojaalsusprogramm-Swiss Circle on üles ehitatud kliendi hotellis ööbimise arvude põhisel – mida rohkem ööbitud öid ja peatumisi hotellis, seda kõrgem lojaalsustase programmis ja seega suuremad hüved. SwissCircle kliendilojaalsusprogrammi registreeriti Swissotel Tallinn poolt 2011. aastal 714 liiget ja 2012. aastal 21. novembri seisuga 944 liiget. Kokku ülemaailmselt on Swiss Circle programmil 1,6 miljonit liiget (Swissotel ... 2012a). Varasemalt oli kasutusel sarnane, kuid nimetuselt teine programm Club Swiss Gold

ning selle liikmete registreerimise arvestust ei peetud niivõrd oluliseks. Kliendi tagasisidesüsteemid tulenevad hotelliketi põhiselt Swissotel Hotel & Resorti poolt. Hetkel klientide tagasisidesüsteemidena kasutab Swissotel Tallinn veebipõhist automaatset tagasisideprogrammi *MarketMatrix* ning hotellimajanduses tuntud kui *mystery shoppereid* (LQA) ehk varjatud kliente.

Swissotel Tallinn on võitnud ka mitmeid üle maailma tuntud auhindu, millest üks olulisem on kindlasti World Travel Award, kus Swissotel Tallinn võitis auhinna 2011. ja 2012. aastal kategoorias parim juhtiv hotell Eestis (*Best Leading Hotel in Estonia*). Kuid lisaks sellele auhinnale on Swissotel Tallinnal veel palju muid kategooriaid, milles ta on võitnud mainekaid auhindu: Condé Nast Traveler- Gold List 2012; Condé Nast Traveler- Reader's Choice Awards 2011a neljas koht; International Hotel Awards 2011- Best Hotel Estonia; AmCham- Mellisa Wells Corporate Citizenship Award 2012; TripAdvisor- Certificate Excellence 2012; Expedia Insiders Select 2009 ja 2010.

Magistritöö **uurimismeetodiks** on valitud kvalitatiivne uurimismeetod – juhtumiuuring, sest tegemist on kaasaegse ehk hiljutise tegevuse uurimisega ühes valitud ettevõttes ning uurimisprobleemist ja eesmärgist tulenevalt, on juhtumuuring sobivaim viis teooria arendamiseks ja selle kontrollimiseks. Juhtumiuuring on kvalitatiivne uurimismeetod, mis uurib nüüdisaegset fenomeni selle reaalelu kontekstis, kui piirid uurimisobjekti ja konteksti vahel ei ole päris selged ning kui üks tulemus sõltub mitmest tõendusallikast ja andmetest, mis vajavad ühtlustamist. (Yin 2012: 6-10)

Lühidalt on juhtumuuring ainult ühe konkreetse juhtumi või vahel mitme väikse juhtumi objekti uuring. Juhtumiuuringut kasutatakse kirjeldava või ka avastusliku töö puhul, peamiselt siis, kui uuritavat nähtust on raske uurida väljaspool selle loomulikku keskkonda ning kui pole võimalik koguda numbrilisi andmeid. Juhtumuuringu puhul võib andmete kogumine toimuda mitmel erineval viisil: suuliste intervjuude, erinevate dokumentide uurimise ja andmete kogumise või vaatluse näol. (Hak, Dul 2008: 3-6; Yin 2012: 6-13) Antud töös on valitud lähtuvalt teoreetilisest alustest ja töö eesmärgist andmete kogumise meetodiks intervjuud, täpsemalt poolstruktureeritud intervjuud nii lahtiste, kui kinniste küsimustega. Magistritöös uurib autor Swissotel Estonia OÜ-d, mis kuulub Swissotel Hotel & Resort brändi ning mis on omakorda üks kolmest FRHI Holdings Limited kuuluvast brändist. Antud ettevõtte on valitud juhtumi uuringu läbi

viimiseks põhjusel, et teist sellist maailmas tuntud viie täрни tasemelist brändi hotelli Eestis ei ole. Swissotel Hotels & Resorts sisenes Eestisse ehk ettevõttele tundmatule turule Swissotel Tallinn hotelli näol esmakordselt ja kõigest viis aastat tagasi, mis on piisav aeg analüüsimeks sisenemise perioodi ja tegutsemist antud keskkonnas. Teoreetilises osas annab raamistiku tööle 9P turundusmeetmetestiku teooria, mis toetab tööd läbivalt ning mille põhjal on läbi viidud juhtumiuuring valitud andmekogumise meetodiga. Sissejuhatuses välja toodud magistr töö eesmärgist (vt. lk 5) lähtuvalt püstitati järgmised etapid kvalitatiivse uuringu koostamiseks, läbi viimiseks ja tulemuste analüüsimiseks.

Esimeseks uuringu etapiks on intervjuud hotelli kolme tähtsama juhiositsioonil olevate töötajatega nagu hotelli tegevjuhi, majutusjuhti ja müügi- ja turundusdirektoriga. Intervjuude eesmärgiks on välja selgitada Swissotel Tallinna turundusmeetmetestiku elementide kohandamine keskkonna tingimustele vastavalt, arvestades seejuures ka turule sisenemise ja seal juba pikemalt tegutsemise tingimuste erinevusi. Intervjuude tulemustest selgub, kas ettevõtte peaks kohandama oma tegevust kohalikule keskkonnale vastavaks juhul, kui põhiteenuse (majutusteenus) sihtrühmaks ei ole kohalik turg, ning kuidas oma turundustegevust aja jooksul kordineerida keskkonna muutustele vastavalt nii sisenemisel tundmatule uuele turule, kui seal tegutsemisel.

Teiseks uuringu etapiks on lühi intervjuud Swissotel Tallinn hotelli kohandusprotsesside mõistmiseks vajalike töötajatega, nagu Swissotel Hotels & Resorts hotelliprojektide ja integratsiooni direktori Eric Martiniga ning Elif Yöndemiga, kes osaleb Swissotel Hotels & Resort töörotatsiooni Trajectories programmi alla kuuluva kolmest ühes – Challenge programmis. Programm on ülesehitatud põhimõttel, et Swissotel Hotels & Resort töötajal on võimalus töötada kahe aasta jooksul neljas erinevas Swissotel hotellis, millest igas allüksuses kuus kuud. Programmi alustades, tuleb aga sõlmida leping, mille kohaselt rotatsiooniprogrammi lõppedes on kohustus töötada Swissotel Hotels & Resorti jaoks järgmised viis aastat. Intervjuu antud töötajaga valiti eesmärgil, et välja tuua erinevused Swissotel erinevate hotellide kohandamisvajaduste võrdlemiseks peamiselt kultuurilistes aspektides. Töö rotatsiooni Challenge programmi raames hetkel Swissotel Tallinna hotellis töötav Elif Yöndem on eelneval aastal juba kuus kuud viibinud Swissotel Foshanis Hiinas ja Swissotel Stamfordis

Singapuris. Neljandaks ja ühtlasi ka viimaseks hotelliks, milles antud töötaja Challenge programmi raames töötab, saab olema Swissotel Chicago Ameerikas.

Hotelliprojektide ja integratsiooni direktori Eric Martiniga, kes ühtlasi viibis ka Swissotel Tallinna avamisprotsessi juures, tehtud intervjuu eesmärk oli välja selgitada Swissotel Tallinn hotelli kohandamise vajaduse muutused aja jooksul. Täpsemalt, mis on muutunud võrreldes selle ajaga, kui siseneti tundmatule uuele turule (Eestisse) asutades Swissotel Tallinn 2007. aastal ning kuidas püüti vastava keskkonna tingimustega ühilduda. Swissotel Hotels & Resorts hotelliprojektide ja integratsiooni direktor Eric Martin on varem viibinud paljude hotellide avamisprotsesside juures ning seetõttu omab suurt kogemustepagasit ja võrdlusemomente selles valdkonnas.

## **2.2. Swissotel Estonia OÜ turundusmeetmestiku traditsiooniliste elementide kohandamine sihtturu tingimustega**

Tänapäeval mõjutavad turundustegevust mitmed tegurid, sealhulgas keskkond, milles tegutsetakse ja sihtrühmad, millele oma tegevus suunatakse. Kujundamaks turundusmeetmestiku elemente Swissotel Tallinna hotellile, tuleb arvestada väliskeskkonna (näiteks vt. tabel 9 lisa 8), sihtrühmade ja eesmärkidega. Sellestlähтуvalt on läbi viidud Swissotel Estonia OÜ-s intervjuud juhtival positsioonil olevate isikutega, mille tulemuste analüüs on sarnaselt teooria osas olevale turundusmeetmestiku kohandamise peatükkidele (vt. peatükk 1.3. ja peatükk 1.4.) jaotatud kaheks turundusmeetmestiku elemente hõlmavaks alapeatükiks. Esimeses analüüsitakse turundusmeetmestiku nelja traditsioonilist elementi (teenus, jaotus, hind, edustus) ning teises analüüsitakse viite hotelliturundusmeetmestikule omast elementi (inimesed, positsioonimine, pakettimine, programmimine, partnerlus).

Käesolevas peatükis analüüsib autor, lähтуvalt teooria osas püstitatud raamistikule (vt. peatükk 1.3), läbi viidud poolstruktureeritud intervjuude tulemusi turundusmeetmestiku põhielementide (teenus, jaotus, edustus, hind) osas. Intervjuude küsimustele vastasid Swissotel Tallinn hotellisisese tegevjuht, müügi- ja turundusosakonna direktor ja majutusjuht. Lisaks kolmele tippjuhile, kellele oli koostatud sama küsimustik, vastasid veel poolstruktureeritud lühiintervjuude küsimustele Swisshoteli kontsernipoolses

töörotatsiooni programmis osalev ja hetkel Swissotel Tallinnas töötav kliendisuhete juht ning Swissotel Hotels & Resorti hotelliprojektide ja integratsiooni direktor. Uuringut läbi viies oli autori sooviks jõuda antud hotelli kogemuse analüüsimisel nõuanneteni, kuidas Eesti turule sisenedes ja siin tegutsedes turundusmeetmestikku kohandada. Sellestlähtruvalt on töös läbivalt autoripoolsetel hinnangutel ja ettepanekutel kohandamise osas, lähtunud lisaks uuringule ka Swissotel Estonia OÜ-le autori poolt koostatud PESTLE analüüsist (vt. tabel 9 lisa 8) ja Eesti turismivaldkonna statistilistest andmetest.

Intervjuud, mis koosnesid nii avatud kui suletud küsimusest, viidi läbi personaalselt iga juhiga. Hotellisisestele töötajatele koostatud intervjuu koosnes 27-st küsimusest ja lisaküsimustest, mille vastused koguti helisalvestistele. Lühiintervjuud Swissotel Hotels & Resort töötajatega viidi läbi e-kirja näol. Intervjuude küsimuste ankeedid on toodud töö lisa 3, lisa 4 ja lisa 5. Intervjuude kokkuvõtted turundusmeetmestiku põhielementidest on toodud alljärgnevas tekstis ning lisatud on ka olulisemaid töötajate seisukohti.

Eesti riik on 2009. aasta madalseisust üle saanud ning majutusteenuseid kasutanud siseturistide arv on 2010. ja 2011. aastal taas suurenenud. Eesti majutusettevõtete teenuseid kasutas 2011. aastal 2,7 miljonit sise- ja välisturisti. Välisturiste oli 1,8 miljonit ehk rohkem, kui ühelgi varasemal aastal, moodustades 69% majutusettevõtetes ööbimiste üldarvust. (Laurmaa 2013) Selle näitajaga oli Eesti Euroopa Liidu riikide hulgas kuuendal kohal (Karus 2013). 2011.a. oli välisturistide nõudluse kasv seotud üldise majandusolukorra paranemise ja reisimisaktiivsuse kasvuga maailmas, paljude uute lennuliinide avamisega Tallinna lennujaamast, avaliku ja erasektori aktiivse turunduse, uute ajaveetmisvõimaluste ja vaatamisväärsuste avamise ning Tallinna kui Euroopa kultuuripealinna ürituste ja täiendavate meediakajastustega. (Turismistat. ... 2013)

Majutusettevõtete klientide jaotus riigiti ei ole viimasel viiel aastal oluliselt muutunud. (Laurmaa 2013) Eesti peamine turismipartnerriik on viimase kümnendi jooksul olnud Soome, kust saabub ligi pool majutatud välisturistidest. Eurostati andmetel toimub iga neljas Soome elaniku ööbimisega välisreis Eestisse (Karus 2013). Seda põhjusel, et Tallinna ja Helsingi vaheline tihe laevaliiklus muudab Eestisse reisimise soomlaste

jaoks lihtsaks. Viimastel aastatel on Venemaa turistide arv jõudsalt kasvanud – kümne aastaga seitse korda. Alates 2008. aastast on teisel kohal Venemaa turistid, hõlmates siis 6% ning 2011. aastal juba 11% majutatud välituristide koguarvust. (Laurmaa 2013) Venemaa turistide ja nende ööbimiste arv on seotud nende välisreiside üldise tugeva kasvutrendi jätkumisega – nende ööbimised on ka pea kõigis seni aasta esimese 6-8 kuu statistikat avaldanud Euroopa riikides tunduvalt kasvanud. Ka kaugemate välisriikide turistide huvi Eesti vastu on suurenenud, nende riikide turistide arv on kümnendiga suurenenud kolm korda. (Karus 2013) Samas vähenes lennuühenduste arv alates kevadest Suurbritanniast, mistõttu alates maist on Suurbritannia turistide ööbimiste arv Eestis tunduvalt vähenenud. (Turismistat. ... 2013)

Keskmiselt peatub väliturist Eestis kaks ööd. (Karus 2013) Eestisse saab reisida mere-, õhu-, maantee- ja raudteetranspordiga. Kolm neljandikku rahvusvahelistel vedudel teenindatud sõitjatest veeti meritsi, 16% õhutranspordiga, 8% bussidega ja 1% raudteel. Sadamate kaudu veeti 2011. aastal ligi 9 miljonit sõitjat. Rahvusvahelistel lendudel teenindati 2011. aastal ligi 1,9 miljonit sõitjat. Tallinna lennujaamast sai lennata 38 sihtkohta. Tulenevalt majandusolukorra paranemisest ja nõudluse kasvust tõusid mullusest kiiremini ka kriisi ajal tugevalt langenud majutusteenuste hinnad ja majutusettevõtete sissetulekud. Kui 2012.a. esimesel kaheksal kuul kasvas (sise- ja välituristide) ööbimiste arv kokku 2,5%, siis Eesti majutusettevõtete sissetulek majutusteenuste müügist kasvas samal perioodil 12%. See tähendab ööpäeva keskmise maksumuse tõusu. Statistikaameti andmetel oli see Eesti majutusettevõtetes umbes kümnendiku võrra kõrgem kui 2011.a. (Turismistat. ... 2013)

Swissotel on **hotelliteenust** pakkuv juhtimisettevõtte ehk üldjuhul nad omavad juhtimislepinguid (*management contract*), mis tähendab, et hotelli juhitakse omanike eest. Kuid on neli erandit (Westerhout 2012), mille puhul ei saadud juhtimislepingut: Berlin, Bremen, Osaka ja Tallinn. Bart Westerhout (2012): ”*Siin me ei saanud juhtimislepingut, meil on liising, mis tähendab, et me rendime maja. Ja meie ülemuseks on Zürich ja Fairmont Torontos.*” Viimast võib pidada juba päris suureks kohanduseks ja ka esmaseks kohanduseks Swissoteli strateegiliste otsuste osas. Bart Westerhout (2012) sõnul 2005. aastal sõlmiti leping, sest antud hoone sobis Swissoteli nõuetega ehk

siis viie täрни hotelli nõuetega, kus tuba peab olema teatud suurusega, eraldi vannitoaga, teatud arvul liftidega jne.

Eelpool teooria osas välja toodud (vt. lk. 12; tabel 8 lisa 1; tabel 9 lisa 8) ning uuringu tulemustest selgub enne turule sisenemist PESTLE makromajandusliku analüüsi hädavajalikkus. Enne turule tulekut tegi ka Swissotel Tallinn Bart Westerhouti (2012) sõnul turu uuringut. *''Nad vaatasid turgu ja turu arenemisvõimalusi ja see oli enne majanduskriisi 2005 aastal. See oli täiesti teine tulemus, mis saadi, kui võrrelda tegelikkusega mis oli. Tegemist oli majanduslangusega, ja hotellitubade ülepakkumisega siin Tallinnas. Ja uue tulijana turul su äri ei ole veel nii arenenud ja see oli väga raske.''*

Rahvusvaheline laienemine uutele turgudele on tingitud Go ja Pine (1995) sõnul mitmetest põhjustest, millest põhjused a) ja c) (vt. lk. 10) võib pidada Swissotel Tallinna rajamise puhul oluliseks, sest Tallinn oli sellel hetkel väga kiirelt arenev Euroopa linn, mis oma strateegilise asukohaga (värav Venemaale- mis on välja toodud ka kui Eesti turismisektori tugevus Eesti Riiklikus turismiarenduskavas (Eesti Riiklik ... 2013)) ning üha laieneva infrastruktuuriga (11 uut lennuliini 2011. aastal), muutis selle piirkonna atraktiivseks. Turule sisenemine oli Swissoteli poolne strateegiline otsus, mida mainis ka intervjuu käigus Bart Westerhout (2012): *''Majanduslikust mõttes oli strateegiline otsus tulla Tallinnasse, sest samal ajal ehitati juba ka Swissotel Moskvat, see tähendas, et me lõpuks sisenesime põhjamaisele turule. Strateegilise poole pealt ettevõtte vaatab, et tal oleks globaalne haare.''* See uuringu tulemus viitab otseselt ka teoorias toodud Burcke ja Resnicku (2000) seisukohale (vt. lk. 25-26), et püüdmaks soovitatavat sihtgruppi, peavad hotelliketid ära tundma kohad, kuhu oleks vaja uusi hotelle püsimaks konkurentsiks ja olema turu trendidega kooskõlas.

Lisaks turuuuringule vaatas Swissotel Tallinn turule sisenemisel üle ka ligipääsetavuse, sest hotell peab strateegiliselt hea asukohaga riigis asuma. Bart Westerhout (2012) mainis ära ligipääsetavuse juures, et: *''2004. ja 2005. aastal oli rohkem lennufirmasid kes lendasid Tallinnasse. Tänu kriisile paljud lennufirmad vähendasid enda lende. Õnneks eelmine aasta tuli Ryanair ja järsku nad jällegi võtsid ära 7-10 lennuteed, Estonian Airil on raskused. Kindlasti on sellel mõju meie klientidele.''* Bart Westerhouti (2012) sõnul on võimalus veel Tallinnas kruiisilaevadel, mis võiksid randuda siin

ööpäevaks, et Tallinn saaks rohkem kliente juurde. Ligipääsetavus lennujaama poolt jääb aga olulisemaks. ”*Ma arvan et ligipääsetavus lennujaamas on nr. 1 kohal, see on väga oluline ja üks suuremaid probleeme. Paremad võimalused on mujal Euroopas. Tallinn räägib hetkel Hiinaga, et nad lendaksid ka Eestisse, sest Helsingist Eestisse lennukiga on ainult 10 min kauem.*”

Ükskõik, kas reisitakse puhkuse eesmärgil või tihedamalt äri eesmärgil, hindavad Swisshoteli külalised euroopalikku stiili ja on tundlikud selle suhtes, kuidas üksus harmoniseerub kohaliku kultuuri ja keskkonnaga. Swisshotel Tallinna müügi ja turundusdirektor Marko Dobrus (2012) mainis, et hotell ise ei saa keskkonda selle looduslikus mõistes mõjutada, küll aga saab hotell järgida keskkonnasõbralikkust – oma teenuse pakkumisel on Swisshotel Tallinn läinud ISO sertifikaatide suunas, mis näitab ettevõtte osalust keskkonna programmides. ISO 9001 kvaliteedi juhtimise sertifikaat ja ISO 14001 keskkonna juhtimise sertifikaat on mõlemad rahvusvaheliselt tunnustatud sertifikaadid ning mida omades, võib hotell kindel olla, et kliendid, kes teavad ISO standarditest, valivad suurema tõenäosusega selle ettevõtte, mis omab neid sertifikaate.

Koostöös klientide ja töötajatega, saab Swisshotel ära kasutada võimalust kohandamiseks ja arendamiseks endi tooteid ja teenuseid ning tugevdamiseks kliendisuhteid. Oma disainis kasutab Swisshotel puhtaid, audentseid, sünergias funktsionaalsete, hästidisainitud, tarkade materjalidega. Keskkondlik tundlikkus ja pidev ressursside efektiivsem kasutamine tagavad kvaliteedi ja mugavuse (näiteks vt. Walker *et al.* 2008 lk. 22). Uued Swisshotel hotellid kasutavad töötlemata looduslikke materiale nagu kivi ja marmorit, tamme ja mändi. Need töötlemata looduslikud materjalid on integreeritud nüüdisaegse valgustuse, infotehnoloogia ja kommunikatsiooni struktuuriga, mis on disainitud lihtsasti kasutatavaks ja kontrollitavaks. Luues ühtset külalislahket keskkonda, on aja jooksul mitmeid Swisshotel Tallinna tooteid ja teenuseid (toad, restoranid, baarid, lisateenused jne.) kohandatud vastavalt sihtrühmade vajadustele ja ümbritsevale keskkonnale. Alljärgnevas tabelis (vt. tabel 3 lk. 49) on kokkuvõtlikult välja toodud intervjuude läbiviimisel selgunud suuremad kohandused Swisshotel Tallinna teenuste osas, mis on kujunenud välja Swisshotel Tallinna rahvusvaheliste sihtrühmade tagasisidest nende eelistuste, vajaduste, ootuste ja trendide kohta.



Swissotel Tallinn on põhitoote (tubade) osas arvestanud ka enda ümbritsevat keskkonda ja inimeste (sihtrühmade) eelistusi ning teinud vajalikke suuremaid muudatusi. See viitab (Shoemaker *et al.* 2007 lk. 15) standardiseeritud kohandatud teenusele.

**Tabel 3.** Toodete ja teenuste kohandused Swissotel Tallinnas.

Toode/ teenus	Esialgne	Muutused /kohandused Hetkeseis	Tulevik
Hotellitoad	Määratletud disain lähtuvalt kontseptsioonist, 2 korrust suitsetajate tubadega, minibaar-sisaldas kanget alkoholi	paigaldati LED- lambid, vahetati duši ots vee säästlikumaks, uued televiisorid, toad kõik mitte suitsetajatele, minibaari toodete väljavahetamine- plastikpudeli vesi, kange alkohol ära, Lindt šokolaadi asemel Kalevi šokolaad, vaipade vahetus	Minibaar- tuuakse sisse tervislik suupiste
Restoran Horisont	Eksklusiivsed kallid veinid, 70 istekohta	paigaldati klaassein baari ja restorani vahele, vähendati istekohti, lahtioleku aegade muutus- suletud esmaspäeval ja pühapäeval	Rohkem üritusi kohalikele klientidele ja firmadele
Baar Horisont	Lahtioleku aegade muutus-suletud esmaspäeval ja pühapäeval	Klaassein, lahtioleku ajad muudeti tagasi, et oleks iga päev avatud, kellaaeg paindlikum.	Laiendada baari privaatruumi arvelt
Restoran Cafe Swiss	Diivanite asetus ruuminõudev	Diivanite vähendamine ruumi tarbeks, ürituse Sunday Brunch lasteprogrammi lisamine	
No3 baar ja No3 Deli	Rahvusvaheline kondiiter, peale kella 17.00 allahindlus kookidele 40%	Eestlased eelistavad Eestimaist kondiitrit ehk Olümpia oma rohkem, uued vaibad, peale kella 17:00 allahindlus kookidele 15%	Lisada mõned tooted, mis on Eesti kliendile meelepärased
Pürovel Sport ja Spaa	Esialgselt ainult 2 hoolitsuste tuba; produktid- Sundari ja Biodroga	Spaa liiga väike, tehti lisaks 2 hoolitsuste tuba 13 ja 14ndale korrusele, basseini väike, saunad väiksed;	Produktid- Kerstin Floren
Konverentsi keskus	New Years Eve õhtusöök 6. korruse konverentsikeskuse suurüritus	New Years Eve õhtusöök nüüd Horisondi restoranis; paindlikkus.	Püüda rahvusvaheliselt olulisi poliitilisi konverentse rohkem nagu NATO jne
Operatsiooniline pool	Vastuvõtu arvutid Windows XP-ga; Swiss Office kasutamine tasuline; kõned esmalt vastuvõttu; krediitkaardilt raha eel-autoriseermise programm manuaalne.	ISO 9001 kvaliteedi juhtimise sertifikaat; Swiss Service ja iConierge opereerimisprogramm 50% kasutusega; vastuvõttu uued arvutid Windows 7-ga ja uued printerid; SwissOffice kasutamine tasuta; kõnekeskus- reserveeringute osakonna näol, krediitkaardilt raha eel-autoriseerimise programm automaatne.	Swiss Service ja iConierge opereerimis-programm 100% kasutusega

Allikas: Westerhout 2012; Dobrus 2012; Laid 2012 (autori koostatud).

Müügi- ja turundusdirektor (Dobrus 2012) sõnul pandi vannitoas duššile veepiiska suuremaks lõõv spetsiaalne seade põhjusele, et vähendada veetarbimist ja muuta see mõõdetavaks. LED-lampide investering tehti põhjusele, et need tarbivad vähem elektrit, olles seejuures keskkonna sõbralikumad ja kulude suhtes optimaalsamad.

Põhjuseid, miks kaotatid Swisshotel Tallinnas ära suitsetajate toad on Marko Dobrus (2012) sõnul kaks: *''Sellepärast, et mõeldakse tuleviku tervislike eluviiside peale. Teiseks toote poole pealt- et tuba säiliks värskena, kuna suits kahjustab seda rohkem.''* Lisaks neile kahele põhjusele lähtuti ka Swisshotel Tallinna klientide esitatud kaebuste suurest hulgast, mille järgi kliendid ei olnud rahul, olles näiteks hotelli täituvusest lähtuvalt olnud sunnitud ööbima suitsetajate korrusel asuvas toas. Väiksematest kohandustest, mida ajajooksul pidevalt uuendatakse tõi Madis Laid (2012) välja tubades olevate minibaaride sisu, mille valikul lähtuti toodete müügiedust. Kõige populaarsemaks tooteks on vesi ja õlu. Kanget alkoholi kasutati väga vähe, mistõttu see eemaldati sellel aastal minibaarist, kuid mida on võimalik soovikorral siiski tellida. Veepudelite osas mindi üle tuntud brändide plastikpudelitele, et klientidel oleks mugavam seda lennujaama ja mujale kaasa võtta. Madis Laid (2012): *''Kasutame kvaliteetset vett, mida inimesed tunnevad, sest paljud inimesed ei julge kasutada asju, mida nad ei tea. Õlu on jäetud Eesti oma sellepärast, et oleks kohalik touch ja õlu on selline asi, mida inimesed proovivad.''*

Swisshotel Tallinna toode ehk hotelliteenus koosneb mitte ainult hotellitubadest, vaid ka kõikidest lisateenustest, mis sellega kaasnevad ning mis samuti vajavad kohandamist, kui sisenetakse uuele turule. Intervjuude käigus toodi välja hulgaliselt muudatusi (vt. tabel 3 lk. 49), mis on tehtud aja jooksul, et Swisshotel Tallinna teenus tervikuna, vastaks vajadustele ja oleks kooskõlas ka kohaliku keskkonnaga. Bart Westerhout (2012): *''Sisenedes turule olid teenused planeeritud toimima viisil, mis tegelikkuses ei osutunud võimalikuks. Seetõttu pidi hotell olema valmis muutma oma esialgseid teenuseid, et efektiivselt toimida selles keskkonnas.''* Hotelli lisateenused, milleks on spaa, restoranid, baarid ja konverentsikeskus, on pigem mõeldud kohalikule kliendile. Seega tuleb oskuslikult turundada neid teenuseid kohalikule turule, et olla edukas.

Lisateenustest kõige suuremat muutust vajasisid spaa teenused ja Horisont baar. Bart Westerhout (2012): *''Kui arvestada Eestit, siis heaolu ja spaade osakaal oluline, ehk*

*11. korrus (spaa) on liiga väike, saun ja bassein on liiga väiksed ja hoolitsuste toad pole efektiivsed. Spaa peaks olema kahel korrusel. Nüüd meil on lisaks uued hoolitsuste toad ka 13-ndal ja 14-ndal korrusel, mis esialgu ei olnud osa spaast.”* Horisont restoran oli esilagu mõeldud väga eksklusiivset eluviisi harrastavatele sihtgruppidele, teadmata seejures fakti, et väikses Eestis ei ole sellele piisavalt turgu.

Kohalikul turul sai aga üsna pea populaarseks Horisont baar, mistõttu oli hotell sunnitud tegema muudatuse (näiteks vt. Wong *et al.* 2008 lk. 23) nii restorani kui baari lahtioleku aegades ja mõtlema välja lahenduse nende kahe osa eraldamiseks. Bart Westerhout (2012): *”Horisondi baar kukkus välja liiga väike ja restoran liiga suur. Fine diningu jaoks sul ei ole vaja 70 istekohta. Me sulgesime Horisondi restorani pühapäeviti ja esmaspäeviti sealhulgas ka baari. Peale hulgalist negatiivset tagasisidet klientidelt baari suletuse kohta pühapäeviti ja esmaspäeviti, me panime 2010 jaanuar selle klaasseina, et me saaks sulgeda restorani ja hoida baar avatuna igapäevaselt ning eraldada need pooled. Ja see oli tehtud investeeringu tasuvuse põhimõttel. Sest nendel kahel päeval mil nüüd baar avatud oli arvestas hotell 300 kuni 500 eurose käivega ehk siis 8 kuuga me oleks saanud tagasi selle investeeringu seinale.”*

Olukorrad muutuvad aja jooksul ning hotell, mis vahepeal on saanud tuntuks ka kohaliku kliendi hulgas, peab turundustegevusel silmas pidama vajadust ajaga kaasas käia. Bart Westerhout (2012) mainis, et nüüd on baar jäänud liiga väikseks, sest see on saanud nii populaarseks kohalike seas. Bart Westerhout (2012): *”Ma olen teinud ettepaneku meie peakontorile, et laiendada baari privaatruumi arvelt, et kui on palju rahvast siis avada privaatruumi osa, kui vähem siis lihtsalt jääks originaal baar avatuks. Aga seda me ei saa teha enne kui 2014, sest enne meil ei ole raha. Muidugi me peame tegema arvutusi, et kas see oleks tasuv ja siis me jõuame plaanini. Me peame adapteerima meie toodet turule.”* Bart Westerhouti välja toodud toote adapteerumine turule viitab siinkohal töö teoreetilisele seisukohale peatükis 1.3 (vt. lk. 23), millekohaselt vanade toodete arendamine ja uuendamine loob uue väärtuse ka kliendile ning võimaldab toodet uut moodi turundada.

Majutusjuhi (Laid 2012) sõnul üks suurimaid tehnoloogilisi muutusi viie aasta jooksul, mis viitab siinkohal Oh ja Pizam (2008) tarkvaraprogrammide kohandusele (vt. lk 23-24), on osaliselt juba kasutusele võetud vastuvõtu opereerimisprogramm Swiss Service

ja iConierge, mis kaotavad ära vajaduse pidada vahetuse kokkuvõtteid (*logbook*) ning kiirendavad ja salvestavad teenusteprotsessi. Lisaks sellele on jäänud väikseks ka Café Swiss restoran, kus pühapäeva hilishommikusöögid on muutunud väga populaarseks just kohalike perede hulgas, sest lastele on sel ajal organiseeritud meelelahutusprogramm. Bart Westerhout (2012): *”Alguses oli seal rohkem laudu, aga siis ei saanud teenindajad vahetähtsuses kõndida, ja need võeti ära, nii et mõned esialgsed ideed on kohandatud.”* Kõik need toote ja teenuste uuringu tulemused viitavad (vt. Wong *et al.* 2005 lk. 23) seisukohale, et uute teenuste arendamine ja vanade uuendamine, on muutunud paratamatuks ja äärmiselt vajalikuks, et vastata muutuvatele kliendivajadustele.

Viies läbi kõiki neid kohandusi ja muudatusi Swissotel Tallinna teenuse osas, tuleb teha palju otsuseid. Eelpool toodud Sacramento (2002) sõnul on tähtsad otsused just selles osas, millist osa teenusest standardiseerida ja millist kohandada (vt. lk 23 ). Nende osas on ettevõttes otsuseid, mis tulevad Swissotel kontserni poolt ja on otsuseid, mille osas antakse allüksustele vabad käed. Marko Dobrus (2012): *”See on individuaalne, oleneb sihtturust. Loomulikult mingisugused otsused tulevad peakontorist. Initsiatiiv võib tulla peakontorist, aga meie otsustame ise. Konkreetne hotell võtab selle otsuse ise vastu. Sellist asja ei ole, et peakontor otsustab, et alates 2013 on kõik Swissoteli hotellid mitte suitsetajate hotellid.”*

**Jaotus** ehk turustus on protsess, mille käigus teenuse või kauba pakkuja teeb oma toote ostjale kättesaadavaks, kasutades selleks erinevaid kanaleid. Jaotus ja müügisüsteemide arhitektuur loob uute hotellide kergema integreerumise. Swissotel Hotels & Resort omab ketisest täpsemat jaotuskanalite arhitektuurilist joonist (vt. joonis 3 lisa 6), mis viitab teatud määral kontserni poolt standardiseeritud, kuid samas paindlikule elemendile. Ettevõtte jaotuskanalid võivad aja jooksul palju muutuda. Jaotuskanalid sõltuvad paljuski klientidest ja sellest, mida kliendid eelistavad. Kui ettevõtte kliendiprofiil muutub aja jooksul, siis võivad muutuda ka jaotuskanalite eelistused. Kuid lisaks sellele võib jaotuskanalite valik suuresti olla sõltuv ka ümbritsevast keskkonnast, kui innovaatiline ja tehnoloogilises mõttes uuenduslik on antud keskkond. Eesti on tehnoloogia valdkonnas küllaltki arenenud riik ning Eesti inimeste jaoks vabalt kasutatav juhtmeta internet on tavapärane nähtus. Teatud riikides, see nii aga pole,

seega võivad ka muudest riikidest pärit inimestel olla teistsugused eelistused jaotuskanalite valikul. Swisshotel Tallinna jaotuskanalid võtab kokku intervjuude põhjal autori koostatud alljärgnev tabel 4.

**Tabel 4.** Swisshotel Tallinn jaotuskanalid

Jaotuskanalite segmendid:		Näited
<i>Transient</i> ehk interneti kanalite broneeringud	Broneeringud tulevad läbi kolmandate osapoolde interneti lehekülgede ehk TPI- <i>third party internet</i> lehekülgede. Nende broneeringute osakaal järjest suureneb.	booking.com, hotels.com, expedia, venere.com, agoda.com
<i>Direct</i> ehk otsebroneeringud	Otsebroneeringud, kes broneerivad letihinda ( <i>bar rate</i> ) ja allahinnatud hinda ( <i>discounted rate</i> ) telefoni teel, e-kirja teel, kodulehe süsteemi kaudu (brändi veeb). Osakaal suureneb.	püsikliendid- lojaalsus-programmi liikmed
Korporatiivsed kanalid	Lepingulised korporatiivkliendid ( <i>corporate rate</i> ) nii globaalsed kui ka kohalikud. Osakaal suureneb.	Skype, Microsoft, Ericsson, ABB, IBM, Tallink Silja, Oracle, SEB, Tarcona
Konverentsi kanalid	Konverentsi ürituste korraldajad nii kohalikud kui ka globaalsed, nii individaalid kui ettevõtted. Osakaal suureneb.	NATO, saatkonnad, haiglad, ravimiasutused, ettevõtted jne.
<i>Tour seried</i> ehk turismigrupid	Turismigrupid ehk hulgi müüjad, kes saavad FIT hinda. Osakaal järjest väheneb.	TAUCK, Via Hansa, Estravel

Allikas: Marko Dobrus 2012 (autori koostatud)

Müügi-ja turundusdirektori (Dobrus 2012) ning majutusjuhi (Laid 2012) sõnul on Swisshotel Tallinna jaotuskanalite valikut kohandatud vastavalt vajadusele. Peamised Swisshotel Tallinna kliendid on aga välismaalased, mitte eestlased, seega tuleks arvestada kliendisihtgruppide ja nende valikute eelistustega. Swisshotel Tallinna hotelli neli peamist müügikanalit, mille kaudu broneeritakse tube, on järjestuses: otse hotellist, läbi interneti (booking.com jt), GDS- *global distribution system* ehk globaalse jaotuskanali kaudu ning brändi kodulehe. Siinkohal on oluline märkida, et eelpool mainitud Clarke (2005) poolse läbi viidud uuringu kohaselt on ka domineerivaimaks jaotuskanaliks otsekontakt hotelliga (vt. lk 24). Seetõttu on autori sõnul Swisshotel Tallinna hotelli töötajate värbamisel kõige olulisemaks keele oskuseks inglise keel, et nad oleksid võimelised suhtlema otse kliendiga.

Kui ettevõtte alustas turul, siis ei loodetud niivõrd palju Soome turule, loodeti rohkem välismaisele kliendile, keda sooviti algusest peale püüda. Kuid nähes Soome rahvusest klientide osakaalu Eestis, mõisteti üsna pea, et geograafiliselt nii väikeses asukohas, on

oluline saada osa suurimast kliendigrupist. Seega nüüdsest püüdis Swissotel Tallinn saavutada müügiedendus kokkulepet ühe suurima turismi- ja transpordi firma Tallink Silja Grupiga, kelle laevadega tulevad enamik Soome rahvusest kliente Eestisse. Marko Dobrus (2012): *''Meil ei olnud seda eelnevatel aastatel. Me saime selle kokkuleppe selle aasta alguses. Me pidime saama nendega kokkuleppele, et me oleme üks nendest hotellidest, mida nad edasi müüvad. Me tahtsime saada nende programmi, sest me teame, et neil on volüümi Tallinnasse ja neil on nõudlust ka viie tärni hotellidesse. Kui sa tahad saada sinna sisse, siis sa pead olema koguaeg tegus ja sul peavad olema mingid huvitavad pakkumised''*

Muutused jaotuskanalite eelistuste osas on tingitud ka suuresti nende ettevõtete elutsüklist ja rahvusvahelisusest. Bart Westerhout (2012) sõnul oli kaks aastat tagasi meil leping Soome ettevõtte Viking Line-ga. *''Aga siis Viking Line muutis oma süsteemi ja me pidime hakkama neile maksma komisjoni.''* Marko Dobrus (2012) tõi välja näite ettevõtte Super Sea Cat näol: *''Näiteks mingi ettevõtte läheb pankrotti ehk Super Sea Cat, kes oli meil väga hea producer alguses, läks pankrotti, aga nüüd tulevad järjest uued ettevõtted asemele. See on nagu pidev monitooring. Swissoteli Hotels & Resorti poolt on globaalsed jaotuspartnerid. See ongi nii, et kohalikud partnerid tulevad töö käigus. Suhe natukene muutub, aga ta ei ole nii drastiliselt muutunud selle viimase 5 aasta jooksul ehk et need raamid on suhteliselt paigas.''*

Mis puudutab aga jaotuskanalitesse, siis väga oluliseks punktiks on ka hotelli enda **asukoht**. Asukohta muidugi aastate jooksul kohandada ei saa, kuid selle esialgsel valikul tuleb juba varakult arvestada ümbritsevaga ja peamiste klientidega. Asukoha eelistes on kõik nii hotelli tegevjuht, turundusdirektor kui ka majutusjuht samal arvamusel- see on seotud Swissoteli brändi kontseptsiooniga ning aitab kaasa ka oluliselt turundustegevusele. Kolme intervjuu vastuste põhjal on autor koostanud kokkuvõtva tabeli 5 (vt. lk 55) Swissotel Tallinn hotelli asukoha eelistest, mida peetakse peamisteks nii kohalike klientide kui ka hotelli eri rahvusest sihtrühmade puhul.

**Tabel 5.** Swisshotel Tallinna asukoha eelised.

Asukoha valik ja eelised	
Brändi kontseptsioon	Peab olema: -üle 200 toa; -moderne; -äri mõistes keskuses ehk <i>business district</i> ; -linna mõistes keskuses ehk <i>A-location</i>
Hea ligipääsetavus	-lennujaama 10 min. autoga; -vanalinna 10 min. jalgsi; taksodel hea ligipääs võrreldes vanalinnaga; -ümber maja võimalik liigelda; -ühistranspordi peatused ligidal;
Turvaline	-politseil, tuletõrjel ja kiirabil hea ligipääs; -hädaabiasutused lähiumbruses; -hea kontrollida (rahvusvahelise julgeoleku tagamine suur ürituste korral); hästi valgustatud;
Nähtavus	-kõrghoone; -kiiresti leitav; -paistab kaugele;
Kõrvalhooned	-pood Stockmann; -pangad; -erakliinik; -butiigid ärikeskuses; -Radisson Blue hotell;

Allikas: Westerhout 2012; Dobrus 2012; Laid 2012 (autori koostatud)

Tabelis 5 toodud asukoha eeliste kohta on hotelli tegevjuht (Westerhout 2012) kokkuvõtvalt öelnud et: *''Asukoht, nagu see siin on Tallinnas, on perfektne sellisena nagu ta on. Meil oli vaja üle 200 toa, vähemalt 2 restorani jne, seega see ei oleks kunagi saanud olla vanalinnas.''* Marko Dobrus (2012) toob aga välja omapoolse põhjenduse: *''Klient eeldab, et kui ta peatub Swisshotelis, siis ta ongi A- locationis, ta on enamvähem modernses hotellis, ja see ongi selle rahvusvahelise brändi nägu, sest sa müüdkid kontseptsiooni.''*

Kuidas asukoht aitab kaasa ettevõtte turundustegevuse üldiselt sõltub nii hotelli kontseptsioonist, kui ka asukoha omadustest. Antud juhul on autori hinnangul sarnaselt Marko Dobrusega, Swisshotel Tallinnal võimalus välismaistele klientidele hotelli reklaamides, kasutada informatsiooni jagamisel üheaegselt nii hotelli kaugust lennujaamast kui ka vanalinnast. Marko Dobrus (2012): *''Meie, kui me turundame välja, siis see on väga oluline asi öelda, sest ega inimesed, kes siia tulevad nemad ju ei tea, kui suur on Tallinn või et Radisson on meil samamoodi kõrval. Meie ikkagi peame neile ütlema seda, et te olete 10 minuti kaugusel lennujaamast, mis on absoluutselt ime nende jaoks, siis teine asi ongi see, et sa oled 10 minuti kaugusel vanalinnast.''*

Kohalikele klientidele turundamisel on eeliseks maja ehitus, sest tegemist on kõrgeima hotelliga Tallinnas. Lähtuvalt kohaliku kliendi turundussuundadest, loob viimasel korral asuv Horisont restoran eelise teiste ees, tänu oma unikaalse vaatega linnale.

Marko Dobrus (2012): *''Kohalikul tasemel inimesed leiavad meid kergesti ülesse, me oleme kõige kõrgem commercial building, me paistame kaugele, kõik näevad suurt Swissoteli silti. Teine on see, et Tallinnas on kaks varianti: kas sa oled kesklinnas, kui me räägime meie konkurentidest, või sa oled vanalinnas. Kui inimene eelistab vanalinna siis ta Swissotelli väga ei tule.''*

Läbi efektiivse ja innovatiivse meedia tegevuse on võimalik luua brändi teadlikkust ülemaailmselt ning tõsta iga allüksuse (hotelli) brändiprofiili kohalikul tasemel. Swissotel Tallinn kasutab **müügiedenduseks** erinevaid võimalusi, mille rõhuasetust on aja jooksul kohandatud. Uuringu tulemuste põhjal autori arvates Swissotel Tallinn ei pea oma peamiseks müügiedenduseks reklaami läbi erinevate trükiste, pigem jääb siin hotell tagasihoidlikuks ja võib öelda ka jätkusuutlikuks. Marko Dobrus (2012): *''Ütleme nii, et see oleneb, mida me konkreetset reklaamime. Kui me tahame kohalikku turgu püüda, siis me oleme teinud veebi ja teeme ajalehte. Me raadiot väga ei kasuta. Ütleme kõik see, mis puudutab konverentsi ja majutusbusinessit, siis see on puhas otsekontakt. Seal me mingit turundust ei tee, me ise otsime selle kliendi ülesse. Meile ei anna mitte mingisugust väärtust see, kui me oleme kuskil äripäeva konverentsi rubriigis.''*

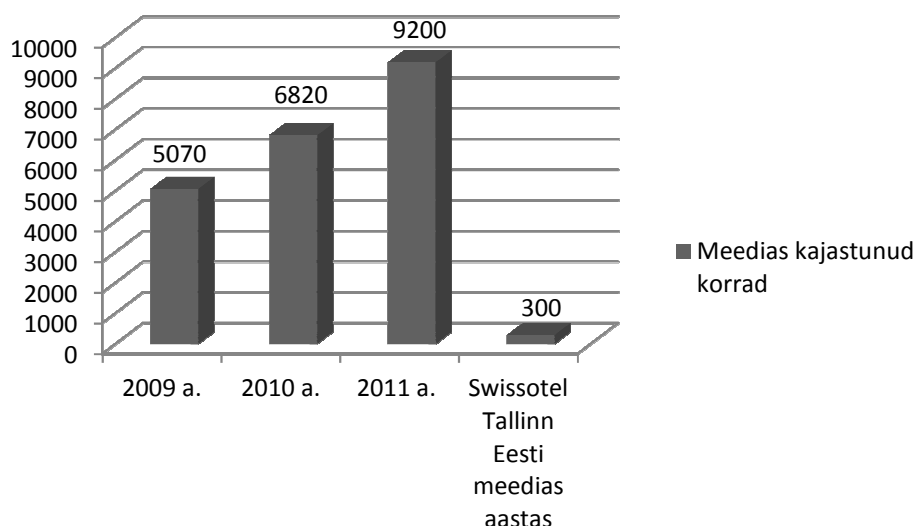
Bart Westerhout (2012) sõnul kasutatakse üha enam sotsiaal-meediat (facebook, twitter, youtube, foursquare jne.) ja vähem seda, mida kasutati alguses: *''Alguses me tegime trükitud reklaami- brošüürid. Igakuulised toitlustuse pakkumised olid prinditult. Meie brošüür oli alati kolmes keeles, seega mahukas. See on väga kallis. Need oli saadetud välja klientidele, need oli lifti ees, lobbys, tubades. Miks me seda enam ei tee- see pole vajalik. Miks see ei töötanud- sest me ei saanud seda mõõta. Sa pead saama mõõta seda, mida sa müüid, sest sa pead teada saama, kui palju sa teatud programmi müüid. 2010. aastal me otsustasime seda enam mitte teha. Mõned hotellid veel teevad seda.''*

Turundusdirektorile sarnaselt jäi majutusjuht (Laid 2012) siinkohal kindlaks, et üheks olulisemaks müügikanaliks on otsekontakt ja varasemad tutvused. *''Operatsioonilise poole pealt vaadates- läbi suhete ehk siis läbi kontaktide ja läbi edukate suhete, mis on inimestel siin korporatiivklientidega ja mida siin hoitakse väga hästi. Alguses ju neid suhteid ei olnud, kui me tulime turule. Ma arvan, et see on know how. Ükskõik, mida sa siin teed, see know how, mis on läbi peakontori tulnud ja inimestele antud, see on hindamatu.''* Palju mängib ka rolli nende kontaktide leidmisele lisaks nende hoidmine,



sest need aitavad palju kaasa ka ettevõtte igapäevasele tegevustele. Madis Laid (2012):  
*”Kõik on kopeerima hakanud ka seda, mida meie teeme. Meie oleme teistele teerajajad. Ma tooks näite. See agressiivne müük või see kuidas me suhteid hoiame, on kindlasti üks äri mitte saladusi aga ärivõtmeid, miks me oleme nii edukad. Me kunagi ei alahinda konkurenti, koguaeg hoitakse kätt pulsil, iga päev käiakse vaatamas, et kus on mis konverentsid, kes mis teeb. Läbi kontaktide uuritakse välja, et palju seal hind on, palju nad pakkusid, mis seal tehakse jne. Koguaeg hoitakse häid kontakte.”*

Läbi otsekontakti on võimalik oma tuntust tänapäeval ka esile tuua erialamessidel. Marko Dobruse (2012) sõnul on Swisshotel Tallinn esindatud kolmel suurimal erialamessil: EIBTM Barcelona -The Global Meetings and Events Exhibition- mis on konverentsi mass segmendi mess Euroopas, ITB Berlin- The Worlds Leading Travel Trade Show ja IMEX Frankfurt- The Worldwide Exhibition for Incentive Travel. *”Me käime kolmel suuremal messil- EIBTM- kuhu me nüüd ka läheme novembris, ITB Berlin märtsis, siis on IMEX Frankfurtis mai kuus konverentsi kliendile. EIBTM ja IMEX on puhtalt konverentside ja businessgruppide messid, kus sul on ajakavasse pandud kokkusaamised, kus sa räägidki hotellist ja tutvustad võimalusi. Mõned juba tulevadki konkreetse päringuga sinna.”*



**Joonis 1.** Swisshotel Hotels & Resort nime mainimine prinditud väljaannete meedias.  
 Allikas: Marko Dobrus 2012 põhjal (autori koostatud).

Jooniselt 1 (lk. 57) võib näha, et Swissotel brändi mainimine rahvusvaheliselt prinditud väljaannete meedias (ajalehed, ajakirjad, raamatud jne.) on aastatega tõusnud. Mis omakorda näitab Swissoteli, kui brändi, kasvavat tuntust ja tegevuse aktiivsust ning hoiab brändi nime reklaami mõttes nähtaval. Müügiedendus elemendid on suuresti seotud ka ettevõtte turunduseelarvega, sest see moodustab väga suure osa sellest. Seetõttu tuleb oskuslikult valida müügikanaleid, mille investeringu tasuvus oleks mõõdetav. Marko Dobrus (2012) sõnul jälgitakse müügikanalite puhul tasuvust: *''Loomulikult ka mingid ajakirjad, seal me jällegi vaatame hinda, et ROI- return on investment oleks mõistlik, et tasuks ära. Kui ma teen näiteks 2000 euro eest mingi ajalehe kampaania ja siis ma selle eest müün 200 Sunday brunchi, siis see ei ole mõistlik. Mul on lihtsam mingeid teisi kanaleid kasutada.''*

Olemaks nähtav kohalikule kliendile, kasutab Swissotel Tallinn ära maja ees olevaid väliplakateid, kus peamiselt reklaamitakse lisateenuseid nagu spaa, konverents, restoranid ja baarid. Saavutamaks globaalset tuntust läbi globaalse turunduse, tuleb Prashantham (2003) sõnul üldist stiili muuta sihtturule vastavaks ning arvestama peab eri kultuuridega (vt. lk 26). Mistõttu muutis Swissotel Tallinn ära oma interneti kodulehe tausta esialgselt mustast värvist heledaks, sest Aasia maades on must sünge surma värv. Marko Dobrus (2012) sõnul kasutab Swissotel Tallinn interneti kanaleid suhteliselt vähe kohalikule turule, kui siis ollakse pigem tegus sotsiaal-meedia kanalites. *''Kui me räägime suuremalt siis sotsiaal-meedia kanaleid me väga aktiivselt kasutame ja me olemegi nr. Eesti või siis ütleme Tallinna oma compcity hotellidest liikmete poolest ja ilma selleta, et me ei ole teinud mitte ühtegi mängu, et me anname teile toa välja, palun hääletage meie poolt. See ei ole lubatud meil korporatiivselt poolt.''*

Ajad on muutunud ja tehnoloogia kiire areng on viinud interneti turunduse ja eelkõige sotsiaal-meedia kanalite kasutamise tähtsuse uuele tasemele. Töö teoreetilises osas on Walker *et al.* (2008) ja Prasantham (2003) poolt (vt. lk. 26) välja toodud, et uued kommunikatsioonikanalid on abiks rahvusvahelisel turundamisel. Autor nõustub siinkohal Marko Dobruse (2012) seisukohaga, et: *''See kui me teeme lehes mingi reklaami ilusate piltidega, see ei anna samasugust efekti, kui see, et meil on head reviewd kuskil Tripadvisoris. Me näeme väga palju vaeva selle jaoks, et me saaksime neid reviewsid ja seda ausal teel. See on ju palju tähtsam- igasugused need online*

*rateingud, kui see et ajalehes mingi reklaam on, mida igaüks jõuab osta, ja teiseks on kõik tunnustavad auhinnad, kus me saame jällegi seda turundada välja pressiteadetega või saadame sotsiaal-meedia kaudu või peakontori kaudu meilid informatsiooniga, see on ka kõik tegelikult meie maine turundamine ja kujundamine. Meil on infokirjad, mis me saadame oma listides olevatele inimestele, see on kuskil viis kuni kuus tuhat. Reklaamile väga otseselt ei raiska jah.”* Hotelli tegevjuht (Westerhout 2012) siinjuures omab aga arvamust, et kogu sotsiaal-meedia suund liigub liiga kiiresti ning ei pruugi olla püsiv. *”Me kõik usume, et see on kogu eluks (facebook jne), aga see pole tegelikult võibolla nii. Ma kardan natukene, et me jõuame punkti, kus on liiga palju informatsiooni, et sa ei jõua seda jälgida.”*

Üsna uueks suunaks on nüüd saanud ka erinevad rakendused, mida saab kasutada sülearvutites, tahvelarvutites ja telefonides. Tänapäeva inimesed on läinud niivõrd mobiilseks, et kui ettevõtte ei uuenda oma turundustegevust tehnoloogiliselt populaarsetes suundades, siis on võimalus kaotada potentsiaalseid kliente vägagi suur. Marko Dobrus (2012) on toonud välja tänapäeva uued suunad turundusvaldkonnas: *”Uus suund on see, et nüüd on aplikatsioonid. Kui vanasti olid kataloogid, siis nüüd on Appid. Ehk siis tegelikult sul on kõik see sama info Appi kujul. Minu arust väga lahe, et selle asemel, et maksta mingi summa x et sa kataloogis oled, siis nüüd on sul aplikatsioon. Seda saab muuta pidevalt, kui sa tahad ja sa saad pakkumisi panna. See tuleb kohe avalikult välja ka Swissil. Hotelli enda oma on eraldi, üks on see mida hotell teeb ja teine on kogu Tallinna kohta, nagu Tallinna kataloogid, mis enne oli näiteks ’Tallinn in your pocket’, selle asemel tuleb nüüd aplikatsioon. Jällegi keskkonna sõbralik, me ei raiska paberit. Ja teine see, et su informatsioon saab olla väga update-tud ja live. Näiteks paari kolme kuu tagant muudad seda- näiteks aastavahetuse programm, siis on selle kohta info ja kevadel lihavõtete special jne.”*

Uuringu müügiedendus elemendi tulemuste analüüs viitab, Walker (2008) ja Prashantham (2003) poolt töö teoreetilises osas juba mainitud, tehnoloogia tähtsuse kiirele kasvule (vt. lk. 26). Kokkuvõtvalt leiab autor, et Swissotel Tallinn kasutab oma müügiedenduseks pea kõiki kanaleid, kuid nende kasutamise osakaal sõltub suuresti sellest, kellele turundatakse, kas kohalikule kliendile või rahvusvahelisele kliendile ning mis eesmärgil. Kui tegemist on konverentsiteenuse turundamisega, siis seda tehakse

peamiselt kohalikule turule läbi otsekontakti, kuid väga sageli on Swissotel Tallinnas ka rahvusvaheliselt olulisi suurkonverentse nagu NATO tippkohtumine, American Chamber of Commerce Annual Meeting, mille puhul on võimalik turundada ennast läbi kogemuste.

**Hind** on turismiturunduse oluline osa, olles ühtlasi nii turundusvahendiks kui ka peamiseks tasuvuse mõjuteguriks. Turismitoodete ja teenuste hinna kujundamine on väga keerukas, sest lisaks sellele, et turismitooted on mittemateriaalsed, on turism ka väga kapitalimahukas majandusharu. See tähendab, et püsikulude osakaal on väga kõrge ning vastukaaluks suurtele püsikuludele tuleb väga hoolikalt läbi mõelda kõik võimalused tulu saamiseks. Üheks kõige suuremaks võimaluseks on õigesti kujundatud hind. Arvesse tuleb võtta nii klientide arvu, kulude ja kasumi taset, sihtgruppide iseloomu, hinna-kvaliteedi suhet, turu positsioonimise strateegiat ja konkurentsi. Hinnad peavad täpselt peegeldama ettevõtte soovitud positsiooni turul ning ühilduma sihtturu ootustega ning kvaliteedi ja väärtusega. Madis Laid (2012): *”Kui me tulime turule, siis oli palju asju, mida me tegime teisiti. Ka tehnoloogiliselt ja rahaliselt. Me olime üks esimesi, kes hakkas hommikusööki välja võtma toa hinnast, mis oli väga raske alguses, sest kõikidel teistel hotellidel oli hommikusöök toa hinna sees automaatselt, keegi isegi ei küsinud. Meil oli alguses siin päris raske selgeks teha, et hinnas ei ole hommikusööki sees. Nüüd viis aastat hiljem, kõik on harjunud sellega. Väga vähe on üllatunud, et seda pole.”*

Majutusjuhi (Laid 2012) kui ka turundusdirektori (Dobrus 2012) ühisarvamusel pole Swissotel Tallinna eesmärgiks pakkuda odavat hinda, et hotell täis müüa, vaid pigem vastupidi, püütakse hoida kõrgemat hinda maksimeerimaks tulemusi. Madis Laid (2012): *”Võib-olla teistel hotellidel on selline ’vanakooli’ strateegia, et maja peab täis olema, ükskõik mis, meil peab olema 100 % occupancy, siis me oleme edukad. Kõik müüakse ära. Meie saame selle X summa kätte poole vähema vaevaga ehk siis me ei karda hoida seda hinda üleval, me pigem oleme pooltühi, kui me lükkame ennast odavalt täis ja teeme sama töö ja saame sama raha.”* Marko Dobrus (2012): *”Me tulime turule 2007 väga suurte ootustega. Sul on kaks varianti kas sa lähed püüdma madala hinnaga ja volüümi a’la tour seried või siis sa proovid leida seda businessit, seda õiget mixi. Me proovime maksimeerida kõiki neid segemente, aga samas mitte*

*minna kergema vastupanu teed, et ma annan nüüd midagi odavalt. Sest asi on selles, et turg on väike ja kui sa hakkad midagi kuskilt odavalt andma siis sa lõikad endale kätte.”*

Uurimusest selgus ka hotelli tegevjuhi seisukohad hinna kohandamisele (Westerhout 2012): *”Me peame tõstma hinnad 150,160,170 peale, peamiselt sellepärast, et oleks korralik finantsiline opereerimine. Hotell on viis aastat vana ja me peame vahetama vaibad, toolid jne. Radisson ei tee seda. Esimest korda 10 aasta jooksul nad teevad nüüd seda. Kuna meil ei ole tugevat konkurentsi- me ei karda, et kliendid lähevad Hiltonisse või Sheraton, sest neid võimalusi lihtsalt ei ole siin. Me jätkame investeerimist oma tootesse, et hoida seda võimalikult lähedal uuele situatsioonile. Ma ei ole siin selleks, et teenida kasumit ja see siis üle kanda Zürichisse või Torontosse. Me oleme siin selleks, et oleks jätkusuutlik ja korralik opereerimine. Meil on leping 25 aastaks, seega meil on veel aega 20 aastat.”*

Oluline osa sisemisel hinnakujundusel on ka ettevõtte levitamiskanalitel nagu näiteks reisbüroodel, kes võtavad toote või teenuse müügi eest komisjonitasu, millega ettevõtte peab arvestama. Marko Dobrus (2012): *”Kokkuvõttes tulles tagasi nüüd sellele, et kõik need samad- 4% inflatsioon aastas, nüüd see elektri hinna tõus, töötajate palkade kasv, rendid, omanikud, kõik need asjad, või siis, et me parandame oma produkti- vahetame televiisorid, vaibad. Loomulikult see hind peab siis ka stabiilset tõusma. Ta juba kukkus alla ära, nüüd ta peab koguaeg stabiilselt tõusma. Tõus oleneb ka segmendist- mingil segmendil me ei saa kohe virutada seal 20%-30%-ga, sest pidevalt on old tõus. Kui mõni segment oli näiteks 2010 a. või 2011 a. natukene hinnatundlikum, siis me hoidsime seda joont.”*

Välimesteks hinnakujunduse teguriteks on finantsilised ja majanduslikud muutused (vt. Clarke 2005 lk. 27-28). Oluline on mõista nõudluse ja hinna elastsust, regulatsioone (Euroopa Liidu piirangud miinimum-palkadele ja (euro)nõuded varustusele), seaduseid (käibemaks majutusteenuste müügis Eestis), konkurentsi, antud tööstuse struktuuri (statistika) ning inflatsiooni (hetkel riigis valitsev majanduse olukord, Euro raha kasutusele võtt 1. jaanuaril 2011 a.). Swisshotel Tallinna hinnakujundus sõltub väga mitmetest tegurites nii väliskeskkonnast ehk Eesti majandus-, poliitilistest-, seadusandlikest- ja sotsiaal-kultuurilistest teguritest, kui ka ettevõtte sisekeskkonnast ja

brändi kontseptsioonist. Marko Dobrus (2012): *”Me arvestame väga seda milline on Eestis inflatsioon. Millised on ootused töötajate palkadele. Kõik need peavad kajastuma hinnas. Kokkuvõttes me elasime läbi väga raske aja 2008 ja 2009 aastal, kus hinnad kukkusid ütleme päris drastiliselt.”* Majutusettevõtete jaoks oli kõige keerulisem 2009. aasta, kui majutatud turistide arv vähenes oluliselt ka Eesti statistikaameti andmete kohaselt (Eesti on Baltikumi ... 2013). Sama mõju tegurit- majanduslangust, on intervjuus maininud ka Swissotel Tallinna tegevjuht (Westerhout 2012) ning majutusjuht (Laid 2012). Bart Westerhout (2012): *”Kui me avasime hotelli, siis meil olid kõrged hinnad, ma arvan, et kõrgeimad linnas. Siis tuli kriis ja siis me alandasime hinda. See oli tõesti raske aeg, see kaks aastat. Alguses, kui me alustasime, siis meil oli 195 meeskonnaliiget ja kui mina liitusin 2009 a. septembris, siis oli seda vähendatud 120 peale. Ma arvan, et nad andsid valiku, kas me vähendame kolmandiku võrra liikmeid või vähendame palkasi. Ja siis, kui ma alustasin, siis oli kaks võimalust, kas sa lased alla oma hindasid või sa rekonstrueerid oma käibejuhtimist.”*

Hind on tegur, mida on võimalik ja mida peakski kohandama kõige kiiremalt ja kõige tihedamini. Tänapäeval on väga paljuskki ostu otsus sõltuv hinnast ja hinna-kvaliteedi suhtest. Marko Dobrus (2012) ja Madis Laid (2012) sõnul on hinna kujundamine tegelikult igapäevane töö, mis tuleneb nõudluse erinevusest (vt. Hudson 2008 lk. 27) Marko Dobrus (2012): *”Swissotel Tallinna käibejuht (revenue manager) jälgib seda, mis on turunõudlus ja seda mis on meie nõudlus. Kui avalik hind, mida näevad ka teised hotelli ettevõtte käibejuhid, täitub, see tähendab, et turg täitub, aga meie mitte, siis järelikult meie hind on liiga kõrge ja me peame seda analüüsima.”* Madis Laid (2012): *”Sul on eesmärgid ja sa pead neid jälgima. Igapäev erinev hind- see on parim asi, mis saab olla. Me hoiame silma peal, me igapäev teame, mida teised pakuvad. Hinda mõjutab tohutult, mida konkurendid teevad.”*

Praegusel hetkel on Swissotel Tallinn Bart Westerhouti (2012) sõnade kohaselt hinnaliidrid linnas. *”Me pakume kõrgemaid hindu. Radisson ei saaks iial küsida 150 eurot, sest nad teaksid, et see ei töötaks iialgi. Nad jälgivad meid, nad vaatavad, mis me teeme. Erinevus meie hindades ja Radissonis ei saaks olla rohkem kui 60-70 eurot, sest siis sa juba oleksid nõus olema ka Radissonis. Aeglaselt, aga stabiilselt turg aktsepteerib meie hindasid.”*

Marko Dobruse (2012) sõnul oleneb suurel määral hinnakujundus ka eelarvest ning peab arvestama käibe ja mahuga, see tähendab, et olenevalt nõudlusest peab olema määratud hind. Teatud segmendile on aga määratud fikseeritud standarditest lähtuv hind, näiteks korporatiiv klientidele, kellel on lepingud ning kes loovad baasi. ”Terve augustikuu me teeme järgmise aasta eelarvet. Me paneme paika, mis on meie keskmine prognoos hinnale aastaks, mis on käibe number, mis on prognoos mahule. Need on need, mida me tahame saavutada, võrdluseks siis eelnevate aastatega ja forecastidega. Aasta lõpus see kinnitatakse ära Torontos kolme brändi poolt ja siis me hakkamegi selle põhjal tööle. See kõik on prognoositud eelnevalt paika nüüd hakkab see fine duneing kuude lõikes. Kõik peab olema korrelatsioonis, et kokkuvõttes me ei häviks.” Uuringu tulemused viitavad siinkohal sarnaselt Hudson (2008) poolt välja toodud hinda mõjutava karakteristiku- nõudluse erinevusele (vt. lk. 27), mille tõttu on igaks päevaks kujundatud erinev hind ning mis Swisshotel Estonia OÜ-s on kujundatud läbi käibejuhtimise.

Hotelli turundusmeetmetiku põhielementide (toode, jaotus, edustus, hind) kohandamise uuringu tulemustest lähtuvalt, on Swisshotel Tallinn püüdnud aja jooksul kohandada enda teenuseid ja nende müügiks vajalikke turunduslikke elemente, arvestades Eesti keskkonda, tänapäeva trende, klientide vajadusi ja tarbimismustreid, käibejuhtimist ning tehnoloogia arengut. Hotellide turundusmeetmetiku elementide jaotusspetsiifikat peatükkide lõikes arvesse võttes, on vajalik ka ülejäänud viie elemendi (inimesed, positsioonimine, pakettimine, programmimine, partnerlus) kohandamissuundade käsitleste analüüs järgnevas peatükis.

### **2.3. Swisshotel Estonia OÜ hotelliturundusmeetmetiku spetsiifiliste elementide kohandamine**

Antud peatükis analüüsib autor, lähtuvalt teoreetilises osas püstitatud raamistikule (vt. peatükk 1.4.), läbi viidud poolstruktureeritud intervjuude tulemusi turundusmeetmetiku hotellispetsiifiliste elementide (inimesed, positsioonimine, pakettimine, programmimine, partnerlus) osas.

**Inimfaktorist** võib Swissoteli puhul rääkida, nii klientide, kui töötajate näol. Mõlemal juhul on tegemist rahvuselt väga erinevate inimestega. Swissotel Hotel & Resorts hotellikett hindab rahvusvahelist meeskonda, nagu ka Swissotel Tallinn. Antud ettevõtte värbamispoliitika ei sõltu niivõrd inimese rahvusest, kui tema isiksusest. Swissoteli hotelliketil on seatud teatud standardid, mida järgitakse, kui tegeletakse inimeste värbamisega. Jälgides standardeid ning värvates inimesi, kes on meeldejäädavad ja usaldusväärsed on Marko Dobruse (2012) sõnul Swissotel Tallinnas saavutatud multikultuursete töötajate vahel sünergia, mis on muutnud töökeskkonna innovatiivsemaks ja produktiivsemaks ning mõjutanud turundustegevuse suundi mitmekesisemaks. Bart Westerhout (2012): *''Kui ma avasime hotelli, lendasid kohale inimesed Swissoteli firmast (uute projektide ja integratsiooni direktor Eric Martin), sest nad teadsid standardeid, kuidas üks Swissotel peaks toimima. Välismaalastest tööjõud on kallim, kui kohalik tööjõud ja loomulikult on see lisandväärtus, kui meil on rahvusvaheline meeskond. Ma olen välismaalane ja ma pean adapteeruma Eestiga. Sest see ei ole nii, et teie hakkate nüüdsest töötama nagu hollandlased. See on hea, et meil on erinevad rahvused meeskonnas. Lihtne on tööd teha, sest siin räägivad kõik inglise keelt, aga sa ei pruugi alati leida õiget isiksust kooskõlas keelte oskustega.''*

Töö rotatsiooni läbinud töötaja Elif Yöndem (2012) sõnul teenindus Swissotel Tallinnas on efektiivne tänu hästi käituva meeskonnale ja noorele generatsioonile. Inimesed teavad oma kohustusi ja see teeb teenuse oodatust paremaks, kui võrrelda seda teiste hotellidega linnas. Swissoteli töötajatest suurem osa on eestlased. Mis puudutab juhte, siis varem olid nendeks peamiselt välismaalased, kuid mis nüüd on enamjaolt vahetunud Eesti rahvusest töötajate vastu. Madis Laid (2012): *''Peadirektorist all pool alguses olid enamus välismaalased, aga see ongi põhimõte- alguses lükatakse käima ja siis hakatakse asendama järjest kohalikega, mis on efektiivsem, sest sa tead paremini kohalikku turgu ja räägid kohalikku keelt, tunned kultuuri. Päeva lõpuks on meil ju ikkagi inimeste äri.''*

Swissotel Tallinna tegevjuht on hollandlane, varem oli sakslane. Finantsjuht, personalijuht, majutusjuht ja müügi- ja turundusdirektor on kõik eestlased. Bart Westerhout (2012): *''Marko on esimene eestlane, kes on müügi- ja turundusdirektor. See oli minu otsus, sest Marko suudab rääkida kohalike klientidega. Alati on lihtsam*



*teha äri oma emakeeles. Ja kõikides teistest hotellides Tallinnas on kohalikud müügidirektorid samuti eestlased.*” Välismaalased on siiani olnud toitlustusjuht ja peakokk. Otsused Swissotel Tallinna meeskonnaliikmete värbamise osas tehakse enamjaolt kohalikul tasandil, välja arvatud tähtsamad juhipositsioonid. Bart Westerhout (2012): *”Ma võin värvata ükskõik milliseid meeskonna liikmeid. On ainult viis ametit, millele ma pean saama peakontori poolse heakskiidu ja need on müügi- ja turundusdirektor, personalijuht, finantsjuht, majutusjuht ja toitlustusjuht.”*

Kultuurilised tõekspidamised, nagu on välja toonud ka oma teoses Kandampully (2007 vt. lk. 30), varieeruvad multikultuurses ettevõttes paljuki. Selge on see, et ei ole võimalik kõikide kultuuride väärtustega äärmustesse minna. Küll aga on ettevõtet võimalik kohandada ja arvestada erinevate kultuuridega, et töötajad tunneksid end võrdväärsena. Kaasa aitab seejuures ka brändi kontseptsioon, mis Marko Dobruse (2012) sõnul sobib igale poole. *”Meie brändi tõekspidamised ja meie printsiibid, see on nagu A ja O, kui sul on inimesed, kelle tõekspidamised ühtivad ettevõtte tõekspidamisega, siis sul ei tekigi selliseid probleeme.”* Lisaks eelnevale on Marko Dobrus (2012) öelnud: *”Inimestel on erinevad kogemused ja erinevad maitse. See milline on eestlase maitse ja milline on hollandlase maitse on täiesti erinevad. Loomulikult siis tuleb leida selline kuldne kesktee.”*

Kogemusi peab oluliseks ka majutusjuht (Laid 2012), kelle sõnul inimesed, kes Swissotel Tallinnas töötavad oskavad seda oma kogemuste najal juhtida ja ei tee alseid juhtimisvigu ning see aitab kaasa ka turundustegevusele. *”Eriti just see et inimesed kuulevad läbi teiste kogemuste, et kuidas mujal on. Ma ütlen ausalt, et ise olles eestlane, Eestis ei ole nii kogenud hotellijuhte, et nad saaksid juhtida edukalt. Pahatihti seda näed sa ka teistes hotellides, et välismaalane juhib, see ei ole sellepärast, et eelistatakse välismaalasi. Tema on 20a. näiteks juhtind hotelle ja 30a. töötanud hotellides, me saime 20 aastat tagasi alles iseseisvuse, siin tuleb ka see erinevus välja, et ei ole see, et teised hotellid ei tahaks olla edukad, vaid nad lihtsalt ei oska. Nad on koguaeg õppinud, et täituvus on kõige tähtsam. Aga me jõuame sinna. See generatsioon, mis meil praegu on, on hoopis parem.”*

Ettevõtte turundumeetmestiku inimeste elemendi hulka kuuluvad ka väga suurel määral kliendid, eriti kui tegemist on teenustega, sest siis osaleb ka klient ise teenuseprotsessis.

Millised on peamised Swissotel Tallinna kliendid sõltub paljuski sellest, millised on need peamised valitud segmendid, kellele ettevõtte oma eesmärgistatud ja taktikalise tegevuse on suunanud. Swissotel Tallinna peamised majutusteenuse kliendid on välismaalased ehk Eestisse sisse rändavad nii äri - kui ka puhkusereisijad ning lisateenuste (restoranid, baarid, spaa) osas kohalikud kliendid. Alljärgnev tabel 6 annab ülevaate Swissotel Tallinna kolmest põhilisest kliendirühmast rahvuste järgi ja sellest, kuidas on see aja jooksul muutunud. Võrdluseks on tabelis toodud Eesti statistikaameti andmed rahvuste järgi majutatud külastajad Tallinna hotellides ning lisatud on ka Eesti rahvusest külastajate osakaal.

**Tabel 6.** Külastajate osakaal rahvuste järgi Swissotel Tallinn hotellis.

Swissotel Tallinna hotelli külastatavuselt kolm suurimat rahvust				
	2010 a.	2011 a.	2012 a.	2013 a. prognoos
1.	Fin	Fin	Rus	Rus
2.	Uk	Rus	Fin	Fin
3.	Rus	Uk	Uk	Uk
Eesti statistikaameti andmed rahvuste majutamisel Tallinna hotellides				
1.	Fin	Fin	Fin	-
2.	Est	Est	Rus	-
3.	Rus	Rus	Est	-
4.	Uk	Uk	Uk	

Allikas: Marko Dobrus 2012, Majutatud 2013. (autori koostatud)

Majutusettevõtete klientide jaotus riigiti ei ole viimasel viiel aastal oluliselt muutunud, nagu selgub ka eespool olevatest statistilistest andmetest (vt. lk. 45-46). Peamiseks turismipartnerriigiks on Soome (47% majutatud välisturistidest 2011. aastal). Teisel kohal Venemaa turistid, hõlmates 2011. aastal juba 11% majutatud välisturistide koguarvust. (Eesti on Baltikumi ... 2013) Tabelist selgub, et 2010. ja 2011. aastal rahvustelt esimesel kohal Swissotel Tallinna hotellis ja ka Eestis üldiselt on soomlased. Kohad on vahetanud suurbritannia ja venelased, viimased tõusu suunas Swissotel Tallinna andmetes. Hetkel kasvab kõige kiiremini venelaste osakaal, mida on näha juba ka 2012. aasta tulemustest ja 2013. aasta prognoosist. Vene rahvusest klientide osakaalu tõusule viitab ka Eesti statistikaameti andmetel autori koostatud majutatud rahvuste külastajate joonis (vt. joonis 4 lisa 7). Marko Dobruse (2012) sõnul oli Swissotel Tallinn esialgu pigem orienteeritud muude rahvuste suunas ja mitte nii väga soomlastele. Marko Dobrus (2012): *”Alguses me ei tahtnudki Soome klienti saada siia. Soomlased- nende*

*käes on väga suur osa Eesti turismindusest ja sa pead sellega arvestama.*” Soomlaste suhtes oli Swissotel Tallinna eri taseme juhtidel esialgu eelarvamus, kuid peagi sai ettevõttele selgeks, et kuna tegemist on niivõrd tugeva ja mahuliselt suure segemendiga, ei tohiks seda võimalust kaotada.

**Positsioonimine** tähendab sihtturu klientide silmis unikaalse imago loomist, teadlikku eristumist – ettevõtte suudab pakkuda midagi sellist, mis on erinev konkurentidest ning seda erinevust rõhutatakse positsioonimise kaudu. Ettevõtte positsioonimise strateegiad lähtuvad eelkõige ühtse imago loomisest, milleks on hotellide arhitektuurilisest seisukohast asukoht ja disain, millest Swissotel Tallinna puhul on juba eelpool pikemalt kirjutatud turundusmeetmestiku elemendi jaotuse (vt. lk. 54-55) juures. Swissotel Hotels and Resorts positsioneerib end luksuslikku segmenti, mis on pöördunud keskmise ja keskmiselt kõrgema vabalt kasutatava sissetulekuga külastajate poole, kes otsivad erakorralisi standardeid majutusteenuselt. Eric Martin (2012): *”Kuna iga meie hotell omab erinevat sihtturu segmenti, on väga oluline kavandada hotellid vastavalt prognoositud äri vajadustele. Sellega seoses paar näidet: osadele hotellidele tehakse suur spaa, kuid seejuures teistele jälle väike spaa aga suur spordisaal; magamistubade ja voodite vahetorkord arvutatakse välja turu nõudlusest lähtuvalt- kui meie Lääne-Euroopa hotellid omavad ainult 5% sviite tubade arvust, siis turgudel nagu Hiina ja Lähis-Ida, omavad üle 20% sviite tubade arvust; turgudel nagu Hiina või India me peame disainima endi konverentsi ja banketi tingimused vastavalt sellele, et mahutada kuni 1000 liikmelist pulma või üritust, mida ei ole vaja teha teistel turgudel jne.”* Bart Westerhout (2012) sõnul Swissotel Tallinna hotelli avades ja vaadates turu segmenti eeldati, et meil on täpselt pooleks nii äri- kui puhkusereisijad. *”Nüüd ma usun, et meil on rohkem ehk 65 ärireisijaid ja 35 puhkusereisijaid, sest me oleme liiga kallid nendele puhkuseklientidele, kes külastavad Tallinna.”*

Kaugelearenenud unikaalsed brändi omadused tugevdavad kliendi elamust ja töötajate produktiivsust. Seda, millist mõju avaldab Swissoteli bränd Swissotel Tallinna turundustegevusele, on Marko Dobrus (2012) kommenteerinud järgnevalt: *”Me jälgime kontseptsiooni. Tulles tagasi selle juurde, et mis see rahvusvaheline klient on. Tema teab, et mis see Swissotel on. Bränd on mõjutanud päris palju Swissoteli turundust. Meil on kolm brändi Fairmont ja Raffles, mis on kaks väga tugevat brändi, eriti Ameerikas*

*väga arvestatav. Läbi nende siis. Kui inimene ei tea seda brändi, siis ütled, et me oleme sama nagu Fairmont ja siis tood erinevused välja, mis on Raffles, mis on Fairmont ja mis on Swissotel. Loomulikult sa oled brändis sul on maine, aga samas sa suudad järjest rohkem ise esile tõusta. See sünergia on ka Swissoteli brändis.”*

Fairmonti brändi mõju olulisust ja seda, kuidas see meie turundustegevusele kaasa on aidanud, on ka majutusjuht (Laid 2012) maininud. *”Fairmont on üks maailma kõige kuulsamaid hotelle. Venemaal me oleme väga tuntud. Swissotel Moskva on ma arvan nr 1 hotell. Tänu neile me saame küll väga palju kliente siia. Seal käib ainult eliit. Kõik need leisure inimesed, kes siin käivad, käivad ainult nime pärast ja nad ei läheks kuhugi mujale. See on väga tähtis turg. Mingeid hotelle hoitakse ketis lihtsalt ka sellepärast, et nad toodavad raha teistele hotellidele. Väga hea näide on näiteks Londonis Savoy, mis kunagi ei teeni seda raha tagasi. 200 aasta jooksul ka mitte, see mis nad restaureerisid selle Savoy hotelli, see on nagu landmark. Kui keegi küsib, et kus sa ööbid ja sa ütled, et Savoy siis keegi ei küsi, et mis hotell see on, kõik teavad, et Savoy on Savoy.”* Uuringu tulemused viitavad eespool mainitud (vt. lk. 33) Middleton *et. al* (2009) seisukohale, et oluline on eristada ja brändida endi teenust läbi iseäralike väärtuste, asukoha, disaini, konkreetsete teenuste, kvaliteedi ja inimeste.

Kõik mis puudutab majutusteenuste juures olevaid lisavõimalusi nagu restoranid, spaa, baarid jms. on suunatud pigem kohalikule kliendile, kuid siinjuures on tehtud ka olulisi kohandusi võrreldes originaalse teenusega, millega tuldi turule. Kliendisegemendist ehk peamiselt restoranide ja baaride kliendid, mida Swissotel Tallinn püüab kohalikul turul, on suhteliselt heal järjel olevad Eestis elavad inimesed. Viimast on kinnitanud ka hotelli tegevjuht (Westerhout 2012): *”Jah me oleme kallid. Kohaliku turu jaoks me oleme päris kallid, kuigi ma olen päris üllatunud, et väga paljud eestlased sõidavad uhkete autodega ja ostlevad Stockmannis. Minu jaoks on see pisut ime, et siin on endiselt veel nii palju raha saadaval.”* Autori hinnangul on inimeste kulutamise ja sissetulekute taseme mustreid arvesse võttes, võimalik Swissotel Tallinnal läbi oskusliku turunduse potentsiaalseid kliente juurde võita.

**Pakettimine** on paljudele turismiettevõtetele väga oluliseks turundusmeetmeks, kuid Swissotel Tallinnale mitte nii väga. Pakettimine sisaldab toodete ja teenuste kombinatsioone, mille üle antud ettevõttes otsustavad müügi- ja turundus-osakonna

töötajad, kuid teatud pakettide puhul tulevad alusjuhtnöörid ja initsiatiiv ka Swissotel keti poolt. Kuidas Swissotel Tallinn kohandab ja muudab Swissotel Hotels & Resorts poolt tulevaid pakette kohalikele oludele ja oma sihtrühmale vastavaks sõltub paljuski müügiosakonda otsustest. Jälgides põhi juhtnööre, mõeldakse ühistööna välja kohandatud pakett, mis sobib valitud sihtrühmale. Siinkohal on tabelis 7 välja toodud paketid, mis on puhtalt Swissotel Tallinna poolt kokku pandud ja mis on peakontori poolsed.

**Tabel 7.** Swissotel Tallinna paketid hetkeseisuga.

Swissotel Tallinna poolsed paketid	Paketid juhtnööridega korporatsiooni poolt	Swissotel Hotels & Resorts poolsed paketid
<i>New Years Eve Special-</i> kohalikele ja välismaalastele	<i>Business deal-</i> välismaalastele	<i>Stay 3 save 20%-</i> välismaalastele
<i>New Years Eve Dinner package-</i> kohalikele	<i>Endless weekend-</i> välismaalastele	<i>Three reasons to book online-</i> välismaalastele
<i>Sweethearts-</i> kohalikele ja välismaalastele	<i>Vitality program-</i> kohalikele ja välismaalastele	<i>Kids room special-</i> välismaalastele

Allikas: Marko Dobrus 2012 (autori koostatud).

Sarnaselt Greini (2000) (vt. lk. 34) toodud arvamusele, et efektiivselt mitmes riigis toimivad paketid, ei pea olema identsed, on Marko Dobrus (2012) öelnud: ”*Nad (Swissoteli kett) ei ütle, et sa pead tegema party paketi, aga nad ütlevad, et sa peaksid tegema experience paketi. No mis meil siin Eestis ikka on- wild weekend. Kohalik know how on väga tähtis, see on ju edufaktor ka aga sa pead esindama ühte kontseptsiooni brändi, sa pead suutma nendes raamides areneda.*” Pakettide puhul jälgitakse üldiseid Swissotel Hotel & Resort poolseid standardeid, kuid kui tegemist on pigem toitlustuspoolsete pakettidega, siis viimased on suunatud kohalikule kliendile arvestades nende kultuurilisi eripärasid ja hinnatundlikkust. Bart Westerhout (2012): ”*Tähtpäevadel sa tavaliselt tahad teha midagi kohalikku. Valentini päev on siin suhteliselt populaarne ja see pole nii hinnatundlik. 130 eurone õhtusöök oli meil välja müüdnud.*”

Autori sõnul palju sõltub ka sellest, kuidas pakette turundatakse ja müüakse, mida võetakse arvesse ning mida tahetakse saavutada. Bart Westerhout (2012): ”*Edufaktor*

*kohalikel pakettidel on jaotuskanalites. Me võime maha istuda ja välja mõelda 10 paketti kõiksugustele turgudele, kuid seda on raske jaotada ja see on väga kallis. Jah me võime panna selle Facebook-i ja keegi like-b seda, aga kui paljud seda päriselt broneerivad.”* Müügi ja turundusdirektor (Dobrus 2012) sõnul ei ole Swissotel Tallinn paketi hotell, kes konkureerib Saaremaa spaadega. Swissotel Tallinna kodulehel on teatud arvul pakette, kuid samas ka süsteem võimaldab ise endale paketti koostada, broneerides lisaks toale kohe ka transfeeri, spaa hoolitsused ja üllatused tuppa.

**Programmimine** tähendab spetsiaalürituste kavandamist ja läbiviimist ning see laiendab oluliselt võimalusi toodete ja teenuste pakkumiseks klientidele. Selle turundusmeetme kasutamine võimaldab arendada erinevatele sihtrühmadele sobivaid programme ning kavandada selleks vastavaid tegevusi ning vahendeid turunduseelarves. Swissotel Tallinna programmid on enamjaolt nii Bart Westerhout (2012) kui ka Marko Dobrus (2012) sõnul koostatud hotelli enda poolt. Seda peamiselt sellepärast, et Swissotel korporatsioon ei tunne niivõrd hästi kohalikku turgu ega siinseid peamisi sihtrühmasid. Kohalikel töötajatel on paremad võimalused kohandamiseks erinevaid programme vastavate sihtrühmade jaoks, säilitades seejuures ka brändile omased elemendid. Marko Dobrus (2012): *”Programmid on meie enda otsutada, kui suurelt mida teha.”*

Kohaliku turuga arvestatakse rohkem toitlustusprogrammide puhul. Yöndem (2012) sõnul on toitude ja jookide valik fokusseeritud kõikide inimeste üldiste maitsete järgi, kuid oleks kena, kui saaks pakkuda ka kohalikke maitseid. Yöndem (2012): *”Olles töötanud nii Hiinas, Türgis kui ka Singapuris, saan oma kogemusest öelda, et nad alati presenteerisid ka kohalikke maitseid.”* Bart Westerhout (2012) sõnul on aga suureks probleemiks Eestis vabalt kasutatava sissetuleku tase, mis on päris madal. Populaarseimaks programmiks Swissotel Tallinnas on kindlasti saanud pühapäevane hiline hommikusöök ehk Sunday Brunch. Esialgu Sunday Brunch ei olnud veel nii tuntud, sest selles ei olnud eraldi lasteprogrammi, mis hiljem lisati (Laid 2012). Nüüdseks on Sunday Brunchist saanud tõeline müügihiit nii Eesti kui Vene perede hulgas.

Teine väga populaarne üritus Swissotel Tallinnas on vana-aastaõhtu programm, mida alates eelmisest aastast korraldatakse hotelli restoranis Horisont. Viimane on väga

edukas just tänu sellele, et Horisont restoran asub hotelli viimasel korrusel ning lisaks kõikehõlmava vaatega, mis vana-aastaõhtul on väga oluline, pakub restoran ka väga kvaliteetset toitu. Kohandusi programmides tehakse vastavalt vajadusele (vt. Wong *et al.* 2005 lk. 35) ja müügitulemustele. Bart Westerhout (2012) sõnul esialgne vana-aastaõhtu programm, mis oli korraldatud hotelli konverentsikeskuses kuuendal korrusel väga suurele hulgale inimestele, ei olnud nii edukas ja vastavalt müügitulemustele ja selleks tehtud pingutustele, otsustati järgneval aastal pakkuda programmi palju väiksemale seltskonnale, kuid eksklusiivsemalt, sest tähtis ei ole käive vaid kasumlikkus. Marko Dobrus (2012): *''New Years Eve programm- Meil on natukene teismoodi, meil on väga suur edu võrreldes eelmise aastaga. See on jällegi uus strateegia, muutsime natukene oma hinnapoliitikat, müügikanaleid. Me tõstame hinda protsendiliselt, hakkame pihta näiteks mingi 200 eurost, kui eelmine aasta me hakkasime pihta näiteks 300 eurost. Näiteks kui oktoobri keskel saavutame täituvuse X, siis läheb järgmine hind jne. Skaala on paigas.''*

Tuleviku suunad programmide osas on endiselt mõeldud pigem kohalikele klientidele, sest need hõlmavad restorane ja baare, mida on lihtsam turundada sihtkoha inimestele. Marko Dobrus (2012) nägemus tulevasesst programmist Swissotel Tallinnas on maksimeerida oma käibeid seal, kus sa näed võimalusi, aga kus hetkel veel ei ole nõudlust, siis sa tekitad selle nõudluse. *''Me plaanime teha sellist ''social clubi'' Horisondis ehk siis mis on koostöös erinevate butiikidega, kes kutsuvad oma tähtsad kliendid Horisont baari. Nagu sotsiaalne üritus, ja see on siis sellistel aegadel nagu: kord kuus, kord kahe kuu jooksul. Tehagi näiteks see kolmapäevasel päeval, kui baar ei ole täis. Ja siis kuskil 60 inimest tulevad sellele üritusele ja baar on 3-4 tundi rahvast täis ja pärast seda räägitakse, et käisin sellisel üritusel. Ja sa tekitad sellest kohast mingi paar tuhat, kolmtuhat eurot käivet.''* Eric Martin (2012) sõnul kohandati toitlustus kontseptsiooni vastavalt ettevõtte filosoofiale: loodi toimumispaigad kohalikule kogukonnale. Lähtuvalt uuringu tulemustest programmimise osas, viitab ka eespool (vt. lk. 35) toodud Oh ja Pizam (2008) arvamus sellele, et hotelli restoranide turundamisel keskendutakse pigem kohalikule sihtgrupile.

Lisaks eelnimetatud programmidele on üheks oluliseks programmiks, läbi mille on võimalik turundada oma pakkumisi ja teenuseid, kliendilojaalsusprogramm Swiss

Circle. Marko Dobruse (2012) sõnul saadetakse kvartalis lojaalsusprogrammi liikmetele eripakkumised läbi uudiskirjade, mille kontaktid on võimalik välja valida spetsiaalsest keskkonnast, kus sa selle uudiskirja lood.

**Partnerlus** turundusmeetmestiku osana tähendab seda, et turismiettevõtluses on väga tähtsal kohal koostöö ja ühine turundus, sest külastajad soovivad osta terviklikku kogemust. Partnerluse, kui turundusmeetme kasutamine, tähendab seda, et erinevate sihtrühmadeni jõudmiseks kavandatakse erinevaid ühistegevusi. Swissotel Hotels & Resort partnereid on valitud ja püütud hoida strateegiliselt brändidest lähtuvalt, eesmärgiga tõsta bränditeadlikkust ning suurendada broneerimist läbi partneri programmide, eriti toetudes lennufirmade programmidele.

Swissotel Hotels & Resorts omab hetkel 18 erinevat lennufirma partnerlusprogrammi (*frequent flyer program*), 5 erinevat krediitkaardi programmi ning 7 erinevat elustiili programmi. Viimastest on Swissotel Tallinn teinud oma valiku, milliseid partnerlusprogrammid on kõige kasulikumad nende peamistele sihtrühmadele (British Airlines, United Airlines, Turkish Airlines, Singapore Airlines, Qatar Airlines, Qantas, Asian Airlines, All Nippon Airlines, Lufthansa, LAN-Chile S.A. Japan Airlines, Jet Airways, Etihad Airlines, Cathay Pacific, Air China, Aeroflot, American Airlines). Marko Dobrus (2012): *”Vene turg paneb 50-100% kasvu koguaeg, seal on rong, kaks lennufirmat. Näiteks Aeroflot. Me oleme prefered partner Aeroflotile, st. et inimesed, kes sellega lendavad, saavad oma boonuspunkte ja me oleme jällegi eelistatud seisus.”* Eespool mainitud (vt. lk. 35) Wong *et. al* (2005) seisukoha sarnaselt, on Swissotel Tallinn, koostööl põhinevate partnerluskokkulepete tulemusena, taganud endale ligipääsu suurematele turgudele. Autori hinnangul peaks Swissotel Tallinn seadma, lähtuvalt eelpool toodud statistilistele andmetele (vt. lk 45-46), oma partnerlus eesmärgid arvestades vene rahvusest klientide osakaalu Eesti turismis.

Partnerlusprogrammid ja lepingud on Swissotel Tallinnas muutunud võrreldes ajaga, mil hotell alles sisenen turule. Paljud korporatiivlepingud on muutnud oma suunda, aga see oleneb juba paljuski ümbritsevatest ettevõtetest ja nende elutsüklitest. Bart Westerhout (2012) sõnul varem väga olulisel kohal olnud ettevõtte Oracle, kelle kaudu tuli palju püsikliente. Ettevõtte Oracle enam Swissotel Tallinna teenuseid ei vaja, sest käigusolnud projekt sai neil läbi. Samas on ajajooksul suurenenud teiste ettevõtete nagu



Microsoft ja Skype korporatiivklientide osakaal. Tänu mitmetele lepingulistele klientidele, eelkõige peamisele püsikliendile Skype-ile, suudab Swisshotel Tallinn hoida käivet ka madalhooajal.

Partnerlussuhted ettevõtetega, kes varustavad hotelli erinevate vahenditega, on samuti aja jooksul kohandunud. Esialgu eelistatud partnerid on vahetunud uute vastu, kelle toodetud asjad sobivad paremini ettevõtte kliendiprofiiliga ja vajadustega. Madis Laid (2012): *''Spaas vahetati produktid ära- vanad produktid, mis ei olnud kohalikul turul nii tuntud. Kuid nüüd mindi üle 'Kerstin Floren'i peale, mis on kohalikul turul ka tuntud, kallid bränd, ja mis kindlasti müüb.'''* Paljude toodete osas aga pole võimalik eelistada kohalikke varustajaid, sest puudub kvaliteet või pole vajalikud asjad saadaval ja peab tellima välismaalt. Madis Laid (2012): *''Eesmärk on vaadata küll kohalikku turgu, et toetada eelkõige kohalikku majandust ja siis alles välismaalt, aga Eesti on nii väike ja siin ei ole kvaliteetseid pakkujaid. Mõned asjad me saame sama kvaliteediga nagu väljast, aga mõndadel asjadel pole lihtsalt kvaliteeti. Näiteks kõige parem näide föön- on tehtud terve keti peale leping, et saada odavalt väga kvaliteetseid fööne. Eestis keegi fööne ei tee ju, sul ei ole mingit võimalust. Sa tuled siia, siis sa vaatad, et eestlased teevad väga vähe asju ja kui nad teevad, siis nad ainult ekspordivad, nad ei müü siseturule. Kohalikule turule pakutakse väga vähe kvaliteetseid asju ja kui pakuvad, siis väga kallilt.'''*

Kokkuvõtvalt eelistavad tänapäeva mitmekesisel ja rahvusvahelisel keskkonnas tegutsevad hotellimajanduse suurettevõtted kinnistada tarbijates oma brändi teadlikkust, pakkuks standardseid, kuid seejuures vajalikul määral kohandatud, teenuseid. Hotelliteenuste pakumisel teeb Swisshotel Tallinna juhtimismeeskond vajalikud kohandused toodete ja teenuste osas klientidest, turu nõudlusest, innovatiivsetest lahendustest ning ümbritsevast keskkonnast ehk Eesti riigi eripäradest lähtuvalt.

## **2.4. Järeldused ja ettepanekud turundusmeetmestiku kohandamiseks tulevikus**

Antud peatükis teeb autor magistritöö eesmärgist lähtuvalt ettepanekuid Swisshotel Estonia osatükki ehk Swisshotel Tallinn hotelli turundusmeetmestiku kohandamise

täiustamiseks. Toetudes magistritöö teoreetilisele raamistikule ja läbi viidud intervjuude tulemustele on selge, et sisenedes ettevõtte jaoks tundmatule uuele turule, tuleb aja jooksul kohandada oma teenuseid vastavalt keskkonnale ka juhul, kui tegemist on tugevat brändi kontseptsiooni omava ja kogenud ettevõttega. Autor püüab Eesti kogemuse põhjal anda antud hotellile ja teistele ketihotellidele soovitusi, kuidas Eestisse ja Eesti keskkonnaga sarnastele välisturgudele (Baltiriigid) suundumisel turundusmeetmestikku kohandada.

Töö teoreetilisest (vt. peatükid 1.1.-1.4.) ja empiirilisest osast (vt. peatükk 2.1.-2.3.) selgub, et informatsiooni tehnoloogia on üheks strateegiliseks organisatsioonilise konkurentsieelise saavutamise võtmeks teenindusettevõtetes viimastel aastatel. Viimane soodustab turismi toodete ja teenuste ostmist ning toetab antud majandusharu rahvusvahelistumist, varustades seda vahenditega, millega arendada, juhtida ja jagada turismiteenuste pakkumist ülemaailmselt.

Hotelliettevõtte turundusmeetmestiku kohandamise uuringust selgus, et **toote/teenuse** kohandamise protsess võib alguse saada veel enne turule tulemist ja seal tegutsemist. Uuringu tulemustest järeldades, peaksid ettevõtted, kes kaaluvad uuele tundmatule turule sisenemist, esmalt analüüsima ja jälgima avalikku informatsiooni sihtriigi keskkonna (eriti majanduslikku olukorda), asukoha ja ligipääsetavuse (uued lennuliinid), konkurentide (riigi statistikaameti andmed), trendide ja suundumuste (riiklikud arengukavad) kohta.

Sisenedes turule võib esineda mitmeid väljakutseid, milleks üheks osutus Swissotel Tallinna puhul tavalisest erineva juhtimisviisi – rendilepingu sõlmimine. Seda võib lugeda esimeseks kohanduseks, millega ettevõtte kokku puutus. Lisaks sellele tõi Swissotel Hotels & Resorts projektide ja integratsiooni direktor (Martin 2012) intervjuus välja veel olulise väljakutse – avamisprotsessi hilinemise, mistõttu oli ettevõtte sunnitud tegema kohandusi juba värvatud töötajate töögraafikutes. Hotell oleks pidanud avatama 2007 aasta juunis ja see kuupäev oli paika pandud mõlema, nii omaniku, kui lepingu täitja poolelt, mistõttu värvati töötajaid sellele vastavalt. Eric Martin (2012): *”7 kuuline hilinemine oli väga raske juhtidele, et hoida värvatud töötajaid tegevuses ja motiveerituna. Finantsiliselt see läks kalliks maksma ettevõttele, et maksta töötajate sellise pika avamisaja jooksul. Reserveeringute osakonnal oli samuti*

*raskusi ümber paigutamisega teistesse Tallinna hotellidesse individuaalseid ja grupi reserveeringuid, mis olid juba tehtud.”*

Majutusteenuse, kui Swissotel Tallinn põhiteenuse tooteid ehk tube, on aastate jooksul kohandatud vähesel määral (vt. tabel 3 lk. 49). Suurim muutus – suitsetajate tubade likvideerimisel, lähtuti Swissotel Tallinna peamiste klientide eelistustest ja kultuuri eripärast siseruumides mitte suitsetada. Väiksemate muutuste teostamisel, nagu tubade minibaaride sisu vahetamisel ja mõningate sisustuselementide uuendamistel, on lähtutud Swissoteli standardist- olla modernne ja kaasaegne ning tuginedes hotelli rahvusvaheliste klientide eelistustele. Elif Yöndem 2012: *”Võrreldes teiste Swissotel hotellidega, on Swissotel Tallinn viis aastat vana hotell, mistõttu peaaegu kõik on uue disainiga ja tooted on modernsed.”* Uuringust selgus, et minibaaride sisu puhul on hakatud eelistama rohkem kohalikke tooteid ning püütakse sisse tuua lisaks Kalevi šokolaadile ka mõni tervislik suupiste. Võttes arvesse aga hotelli põhiteenuse (majutusteenuse) sihtrühma, kelleks on Swissotel Tallinna puhul rahvusvaheline äri- või puhkusereisija, kes ööbib toas ning kasutab toas olevat minibaari, tuleks kasutada rahvusvaheliselt tuntud brände, et klient teaks, millega on tegu, mis omakorda viib suurema ostuotsuse tõenäosuseni. Siinkohal jääb autor endale kindlaks ka tingimuses, et toodete osas peaks leidma sünergia kohaliku ja rahvusvaheliste toodete osakaalu vahel, mis looks iseäraliku joone hotellile. Selles osas peaks otsustama kogemuste põhjal, lähtuvalt müügiedust ja peamiste hotelli külastavate kliendisegmentide rahvuskultuurilisest taustast tulenevast tarbijakäitumisest.

Tubade disaini suhtes Swissotel hotellide puhul, tõi võrdluse töörotatsiooni protsessi osalenud töötaja (Yöndem 2012): *”Iga Swissotel peab järgima ettevõtte standardeid, kuid on mõningaid kultuurilisi aspekte, mis võivad lisada juurde ka teisi kirjutamata standardeid. Seda mitte küll niivõrd siin, aga Singapuris ja Hiinas, kus tooted ja teenused on rohkem Hiinapärase fookusega. Maja oli ehitatud ja dekoreeritud Feng Shui reeglite ja tingimuste kohaselt. Pean ütlema, et Swissotel Tallinnal on rohkem rahvusvahelise ja modernse orientatsiooniga stiil dekoratsioonide osas.”* Võrdluses teiste ketis olevate hotellidega, toob Elif Yöndem (2012) välja sarnaselt autori koostatud PESTLE analüüsist Swissotel Tallinna kohta (vt. lisa 8 tabel 9), põhjuse, miks toodete ja teenuste valik Swissotel Tallinnas on limiteeritud – siinse kliima ja tagasihoidliku

kultuuri. Autori nõustub siinkohal samuti teoorias toodud inimeste kultuurilistest iseärasustest tulenevate kohandumise vajadustega (vt. tabel 2 lk. 31). Nimelt Eesti riigi inimeste iseloomujooni arvestades (alahoidlikkus, madal emotsionaalsus, temperamendi puudumine ja konservatiivsus), peaks disaini ja teenuste disaini osas lähtuma nendest karakteristikutest, kui soovitakse sulanduda kohalikku ühiskonda. Swissotel Tallinna kolme põhilist segmenti rahvuste järgi arvesse võttes, peab ettevõtte olema kursis, nii soomlaste, venelaste, kui suurbritannia kultuuriliste eripäradega. Samuti eriti arvestama rahvuslike eripäradega, mis võivad mõjutada nende ostukäitumist ja eelistusi.

Kokkuvõttes hotellide rajamise aluste puhul tõi intervjuu käigus Eric Martin (2012) välja fakti, et Swissoteli filosoofia on luua kõik erinäolised hotellid eri riikides ning mitte kopeerida. *”See on meie jaoks oluline, et kõik meie hotellid näeksid välja erinevad, kuigi me oleme uhked selle üle, et me suudame pakkuda samal kõrgel tasemel teenindust. Mis puudutab disaini, siis meie hotellid peavad näitama õiget tasakaalu kohaliku elementide ja šveitsi joonte vahel. See on oluline meie jaoks, et kui klient ööbib näiteks Hiinas, siis ta teab, et ta on Hiinas ja rohkemgi- ta teab mis linnas ta on.”*

Autori nägemuse kohaselt, püüdmaks rohkem kohalikku turgu, on Swissotel Tallinnal veel palju võimalusi muuta oma teenuseid vastavaks. Ettevõttel on võimalus eelkõige lisateenuste, nagu restoranid ja baarid teha väikseid muutusi menüüdes lähtuvalt kohalikest traditsioonidest ja eelistustest. Bart Westerhout (2012) sõnul saaks kombineerida rahvusvahelist lähenemist kohaliku aktsendiga. *”Meie kondiitriäri on rahvusvaheline kondiitriäri, aga teile- eestlastele ei meeldi meie kondiiter. Eestlased eelistavad rohkem Olümpia hotelli kondiitrit, seega siin on koht, kus meil jääb kohaliku turu eest vajaka ja me oleme sellest ilma. Alati peaks kombineerima rahvusvahelist ja kohalikku, sest külalised ootavad ka kohalikku mõju.”* Kondiitritoode osas peaks autori nägemuse kohaselt Swissotel Tallinn orienteeruma rohkem kohupiima toodetele, mis on kohalike seas väga populaarne ning mida seejuures oleks võimalus proovida ka välismaalt pärit hotellikülastajatel. Lisaks sellele on võimalus hooajaliselt tuua esile kohalike traditsioonide kohaseid toite ja jooke (piparkoogid, verivorstid, hapukapsas, kama, õunad, maiustused (koogid, kohukesed jms.). Viimaseid on hea presenteerida külastajatele Executive Lounge’is lõuna- ja õhtusöökide käigus, sest äriklassi toa hind

juba sisaldab *lounge* kasutust, mis tähendab, et inimestele tundub, et nad saavad tasuta süüa ja juua ning seetõttu on julgemad uusi asju proovima, kui neid eraldi ostes.

Töö teoreetilises osas toodud standardiseeritud teenuste osaline kohandamine tuleb hästi välja Swisshotel Hotels & Resort brändi poolt standardiseeritud toote – äriklassi toast, mis on oma kontseptsioonilt kõikides hotellides sama, sisaldades nii hommiku, lõuna kui ka õhtusööki äriklassi *loungeis*, kuid millel on võimalik kohalikke iseärasusi välja tuua toidu, joogi või disainiga. Autori nägemuse kohaselt on siin võimalik Swisshotel Tallinnal ära kasutada suurima kliendisegemendi – soomlaste kultuurilisi erisusi enda kasuks. Nimelt on teada, et soomlastele meeldib saada teenuseid tasuta 'peale kauba', mis tunduvad väga suure lisandväärtusena neile, kuid mis tegelikult on juba hinna sisse arvestatud. Seega on äriklassi toa turundustegevuse suunamisel ja õige jaotuskanali (soomlaste puhul reisibürood ja teised ettevõtted nagu TallinkSilja, Eckeröline) valikul võimalus hotellil parandada äriklassi tubade müüki hotelli number üks kliendi – soomlaste hulgas. Autori arvates on sellest tulenevalt hotellil võimalus suurendada ka teatud toodete müüki, mida kliendisegment eelistab. Teadaolevalt meeldib põhjanaabritele väga Eesti toodetud kohalik õlu ja maiustused.

Uuringu tulemusena selgus ka, et ettevõtte Horisont baar on kohalike elanike ja ka hotellikülastajate seas väga populaarseks saanud, mistõttu on hotelli tegevjuht juba teinud ka ettepaneku laiendada baari selle privaatriumi arvelt. Mainitud kohandus on autori arvates vajalik, et kasutada ära võimalust saamaks maksimaalset kasu hästi müüvast teenusest. Heaks võimaluseks teenuste kohandamisel on autori hinnangul *service blueprint* (vt. Hollins 2006 lk. 22-23), mis kaardistab hästi olemasoleva teenuse protsessi ning toob välja võimalikud murekohad. Autori nägemuse kohaselt tuleks kindlasti aja jooksul uuendada ka muid ettevõtte lisateenuseid (näiteks spaa tooteid iga kahe aasta tagant), olemaks kaasaegne ja klientidele nähtav, kui arenev ja tegus ettevõtte.

Turundusmeetmestiku **jaotus elementi** silmas pidades, peaksid ettevõtted lähtuma jätkusuutlikkusest (jaotuskanalite elutsükli) ning tehnoloogilistest uuendustest selles vallas (interneti rakendused). Ettevõtte jaotuskanalite osas on tehtud viie aasta jooksul kohandusi vastavalt vajadusele pidevalt. Arvestades fakti, et interneti jaotuskanalite osakaal on märkimisväärselt tõusnud, on ettevõtte juba viinud läbi nende haldamiseks kohandus-aspekti oma tegevuses, luues esmakordselt reserveeringute osakonna. Küll

aga oleks autori arvetes nüüdseks vaja sinna osakonda rohkem töötajaid, arvestades tõusvat interneti reserveeringute ja üldse broneeringute osakaalu. Võttes arvesse aga klientide osakaalu prognoosi rahvuste järgi (vt. tabel 6 lk. 66) Swissotel Tallinnas ning Eesti Statistikaameti poolt välja toodud üldiseid trende (vt. lk. 45-46), peaks antud ettevõtte ja Eesti turule sisenda soovivad muud ettevõtted, kaaluma venekeele kursuste läbiviimist hotellitöötajate, eelkõige vastuvõtu ja reserveeringute osakonna töötajate seas, sest viimased on kõrgeima kliendi kontaktimääraga.

Haldamaks erinevaid kanaleid, peaks autori sõnul, reserveeringute osakond tegema nädalaseid protsendilisi kokkuvõtteid suurimatest müügikanalitest, saamaks informatsiooni, milliseid kanaleid eelistada ja läbi milliste kanalite on tasuvus suurim. Kindlasti peaks läbi viima autori nägemuse kohaselt koolituse vastuvõtu töötajatele kodulehe otsebroneeringu olulisusest, et nad saaksid oma töö käigus seletada ka klientidele (eelkõige püsiklientidele), miks peaks eelistama seda muude kanalite (nt. booking.com) asemel.

Uuringu tulemuste analüüsi kohaselt tuleks autori nägemusel asukohaturunduses suunata oma tegevus tugevamalt lisateenuste poole. Horisont baari on võimalus reklaamida kohalikule, kuid samas ka hotellikülastajale rõhutades baari asukohta, milleks on linna kõrgeima vaatega maja. Paljud kohalikud toovad oma välismaalt tulevaid külalisi sinna baari just kõikehõlmava vaate pärast, kuid kindlasti ka huvitavate kokteilide pärast, mille valmistamisel on Swissotel baarmenid võitnud tunnustavaid auhindu. Kasutades ära Swissotel Tallinn head asukohta ja maja arhitektuuri, on üheks heaks võimaluseks, lisada kodulehele kaartide juurde täpsed videod, kuidas sõita autoga lennujaamas hotelli ette (tuleb teha tagasipööre) ja kuidas jalutada hotellist vanalinna lühimat ja ilusaimat teed pidi. Seda põhjusel, et palju on tulnud klientidelt tagasisidet, et Swissotel Tallinna ametlik aadress, milleks on Tornimäe 3, ei ole enamikel autode GPS-seadmetel sees, kuna see on nii väike ja uus tänav ning nad ei leia seda siis üles.

Sarnaselt jaotuse elemendile, peaksid ettevõtted tänapäeval lähtuma tehnoloogiliselt jätkusuutlikutest ja innovatiivsetest võimalustest ka müügi edendamise puhul. Swissotel Tallinna peamised **müügitoetus** elemendid on Marko Dobruse ja Bart Westerhout intervjuude kohaselt (vt. lk. 58-59) äärmiselt kaasaegsed ja keskkonna-säästlikud. Autori hinnangul paberkanalil müügitoetust Swissotel Tallinnas ei eelistata, vaid

hinnatakse otsekontakti ja üldse heade kontaktide hoidmist, mida üha enam üritatakse siduda brändi teadlikkusega läbi Swisshoteli, kui ka Fairmonti brändi. Peamiselt kasutatakse interneti turunduselemente, sest need on mõõdetavad, mistõttu on lihtne arvutada ka nende tasuvust.

Kohalikule turule reklaamides võiks autori ettepanekuna tulevikus kaaluda mõne kohaliku telesaate osa läbiviimist hotellis. See tõstaks kindlasti huvi ja bränditeadlikkust ka inimeste hulgas, kes arvavad ennast Swisshoteli sihtgrupist välja. Arvestades Swisshotel Tallinna müügi- ja turundusdirektori hinnangut sotsiaalmeedia tähtsusest, ja seda kui kiire ja kaasaegse turunduselemendi kasutamist, on autori ettepanekuks rahvusvahelisel tasemel heaks võimaluseks tulevikus kindlasti ka ettevõtte tegemistest videote üles laadimine sotsiaalmeedia Youtube leheküljele. Seal võiks kajastada üritusi ja huvitavaid ettevõtmisi: paljudele juba teadaoleva trepijooksu võistluse erinevaid videolõike, Vitality Day programmi raames toimuvate võistluste, aeroobikatundide, töötubade ja muude sündmuste videolõike ning miks mitte töötajate poolseid lühiintervjuusid reklaamimaks vabasid töökohti ja näitamaks Swisshotel Tallinna kui ettevõtte atraktiivsust.

Lähtuvalt uuringu järeldustest, et peamiselt kasutatakse interneti ja sotsiaalmeedia turundust, kuna tänapäeva inimesed on väga mobiilsed ja tehnikasõbralikud, võiks autori arvamuse kohaselt kaaluda ka lisaks juba planeeritavale tahvelarvutite ja telefonide aplikatsioonidele, müügiendendus elemendina mälupulkasid hotelli tutvustavate videotega. Viimaseid siis täpsemalt müügiosakonnatöötajatele kingituste jagamiseks osekontaktide loomisel.

Uuringu tulemustest selgus, et Swisshotel Tallinn on konkurentide mõistes turul **hinnaliider**. Konkurendid järgivad, mida Swisshotel teeb ning püüavad liikuda samas suunas. Turule tulles oli Swisshotel Tallinn üks esimesi, kes pakkus ka hotellituba ilma hommikusöögita, sest paljud ärimehed lahkuvad nii varakult hotellist, et nad ei saaks hommikusöögile minna. Seda on hakanud nüüd tegema majutusjuhi Madis Laid (2012) sõnul ka teised hotellid ning autori hinnangul, sellega hotell peaks ka tulevikus jätkama.

Autori uuringutulemuste hinnangul rahvusvahelisele tundmatule uuele turule sisenedes, peab olema põhjalik turunduselemendi – hinna kujundamisel, sest viimane mõjutab

otseselt ja kõige tugevamalt teisi turundusmeetmetestiku elemente. Swisshotel Tallinna hinnakujundus on igapäevane protsess – hotelli igapäevase käibejuhtimise ja eelarve eesmärkide täitmise tulemus. Keskendutakse pigem kõrgemale hinnale, kui madalale hinnale ja suuremale täitumusele. Hinnas peavad kajastuma ka kõik uuendused ja jaotuskanalite komisjonitasud ning Eesti majanduslik olukord. Autor jõudis uuringu tulemusena järeldusele, et teatud hindu on võimalik standardiseerida (korporatiivkliendi lepingute puhul), kuid enamikul juhtudel toimub hindade kohandamise protsess kuude ja päevade lõikes lähtuvalt nõudlusest ja hooajalisusest (vt. Hudson 2008 lk. 27), mis Eesti keskkonda arvestades on väga oluline mõjutaja ka Eesti riikliku turismiarengukava kohaselt.

Hinnad on tõusnud oluliselt peale Eestis euro raha kasutusele võtmist 2011. aastal. Autori hinnangul, hindade tõustes ja käibe suurenedes, peaksid samas proportsioonis tõusma ka töötajate palgad, et olla konkurentsivõimeline ning motiveerida töötajaid. Palgatõusu peaks siduma ettevõttes iga-aastase protsendilise tõusuga käibest. Arvestades Eesti majandust ja pidevat hinnatõusu kõikides valdkondades ning lisaks sellele ettevõtte külastajate arvu tõusu, Eestist külastavate turistide arvu tõusu (vt. Eesti statistikat lk. 45-46), peaks see kajastuma ka töötajate palgalehel kasvõi ühekordsete preemiate näol aasta lõpul.

Swisshotel Tallinna tegevjuhilt küsitud küsimusele, kas Eesti keskkonnaga on lihtne kohanduda, vastas Bart Westerhout (2012) järgnevalt: *”Eestisse adapteeruda on väga lihtne, kõigepealt tuleb välja uurida harjumused, kuidas teile meeldib, et teid koheldakse, kuidas teile meeldib, et teile lähenetakse ja do-s and don’t-s. Need on väiksed asjad, aga need on olulised.”* Neid pisiasju tuleb silmas pidada ka Swisshotel Tallinna klientide puhul. Kui nad reisivad siia, neile tundmatusse keskkonda, saab Swisshotel Tallinn ja selle töötajad autori nägemuse kohaselt muuta kliendi elamuse võimalikult mugavaks, kohandades end kliendile ja aidates kliendil kohanduda uue situatsiooniga. Rahvusvaheliselt multikultuurses ettevõttes **inimesed** käituvad erinevalt ning sünergia saavutamiseks autori hinnangul peaks kasutama standardeid, mis toetaksid töötajat tema tööülesannetes ja nende sooritamisel, tagamaks kohandatud teenuseprotsessis personaliseeritud kõrge kvaliteet. Palju abi on juba kehtivatest standarditest (teenidusstandardid, rõivastumise standardid), kuid selleks, et töötajad



oleksid piisavate teadmistega ja saaksid pakkuda kvaliteetset teenindust, peaks Swissotel Tallinn korraldama töötajatele koolitusi erinevate kultuuride ja viisakusreeglite kohta ning töötama välja käitumisstandardid.

Swissotel Tallinna hotellis peaks keskenduma külalislahkuse koolitustele, aitamaks parandada meeskonnaliikmete oskusi selles vallas, sest eestlaste kultuur jääb siinkohal liiga tagasihoidlikuks ning turismivaldkonnas, mitte nii kogenuks, kui mõned teised Euroopa riigid. Uuringu tulemusena selgunud Vene rahvusest külastajate osakaalu tõus sellel aastal ning lähtuvalt järgmise aasta prognoosist, peaks Swissotel Estonia OÜ kaaluma töötajate majasiseste venekeele kursuste korraldamist. See aitaks palju kaasa Vene rahvusest klientide paremal teenindamisel ja nende soovide mõistmisel.

Swissotel projektide ja integratsiooni direktori (Martin 2012) sõnul teenuste kohandamine Tallinna, kui sihtkoha järgi, ei olnud probleemiks enamikel osakondadel. Kolleegid olid noored (ja endiselt on), enamik neist hästi koolitatud ja õige suhtumisega. Eric Martin (2012) arvamusel kohaselt osutus kõige väljakutsuvamaks majapidamisosakond. Enamik tubade koristajaid tulid Radissonist ja koristasid seal 25 tuba vahetuse jooksul, vahel isegi rohkem. Eric Martin (2012): *''Seega nad esialgu naersid selle peale, kui ma tõin välja, et nad ei korista rohkem kui 14 tuba vahetuse jooksul. Kuid nende esimesel koolituse nädalal nad ei suutnud isegi koristada rohkem kui 6 tuba Swissoteli koristusstandardite kohaselt. See võttis neil mitmeid nädalaid, et saavutada tase, kus nad jõuaksid koristada 14 tuba vahetuse jooksul.''* Finantsosakonnal oli samuti raskusi alguses, sest Swissotel ketil on oma raamatupidamise viis ja palju standardeid mida järgida.

Uuringu läbi viimise käigus selgus ka tõsiasi, et palju on laekunud negatiivset tagasisidet läbi MarketMatrixi hotelli uksehoidjate puudumise ja portjeede ebaefektiivse töö kohta. Siiani pole ettevõtte selles osas parendusi teinud, kuid ühe autoripoolse ettepanekuna, peaks Swissotel Tallinn kindlasti kaaluma portjeede juurde värbamist, et teenindada suurenenud külastajate hulka ning lisaks sellele veel uksehoidjaid, nagu viie täрни tasemelisele hotellile kohane.

Autori hinnangul on Eesti ühiskonnas väga kõrgelt hinnatud sotsiaal-kultuuriline väärtus – haridus, mistõttu loovad Eesti ülikoolid ja rakenduskõrgkoolid võimaluse

ettevõtetele tutvustada ennast, kui ettevõtet, kus töötada, sooritada praktikat või mille teenuseid tarbida. Sellega on ettevõttel võimalik tulevikus loota värbamisvajadusel kõrgelt haritud ja innovatiivsetele noortele töötajatele.

Swissotel Hotels & Resorts projektide ja integratsiooni direktori (Martin 2012) sõnul võttis üsna mitu kuud aega hotellil, et saavutada hea täituvuse tase. Sihtturg ei erinenud sugugi teistest ärihotellidest Eestis. Hotell sihtis äri eesmärgil reisijaid, samamoodi ka puhkuse reisijaid ja konverentsi eesmärgil reisijaid. Swissotel Tallinn on **positsioneerinud** ennast luksuslikku teenust pakkuvate hotelliettevõtete kohaselt, sihtides suurema vabalt kasutatava sissetulekuga kliente. Autori hinnangul ja uuringu tulemusest lähtuvalt sõltub positsioneerimine turunõudlusest ja selle iseärasustest.

Uuringu tulemusena selgus ka, et Swissotel lähtub positsioneerimisel brändi kontseptsioonist ning üldisest Fairmont & Raffles brändist. Oma lisateenuste osas sihitakse suurema sissetulekuga kohalikke elanikke ja nende välismaalastest külalisi kui potentsiaalseid kliente. Lähtudes faktist, et Swissotel Tallinn on Skandinaaviamaades ainuke Swissotel hotell, peaks ettevõtte arendama autori arvates brändi teadlikkust ning püüdma olla rohkem nähtav lähiriikidele. Vaadates positsioonimise strateegia tulevikku võib tekkida, küsimus, et aastate möödudes, kui Swissotel Hotels and Resort bränditeadlikkus on Baltiriikides ja Skandinaavias rohkem kinnistunud (vt. Middleton *et al.* 2009 lk. 33), kas Swissotel võiks laieneda veel tulevikus Skandinaaviasse uute hotellide näol, arvas autor, et pigem on sinne turg hotellide näol juba üleküllastunud. Skandinaavia maad on tugevas sõltuvuses hooaegadest, ka suurettevõtete puhul, mistõttu ei oleks autori arvates Swissotel hotelliketil kasumlik laieneda siinsesse piirkonda, arvestades seejuures ka maailma turismitrende ja kasvavaid võimalusi Lähis-Ida riikides.

Ühe võimalusena jääb hotelli brändi teadlikkust kinnistada ka läbi teiste hotellide. Westehout (2012): *”Ideeliselt me oleksime pidanud avama hotelli ka Helsingis, see oleks mõistlik, sest siis saaksime saata oma kliente Tallinnast Helsingisse ja vastupidi.”* Swissotel Tallinna puhul on see võimalus läbi Swissotel Moskva, mille klientide seas hea turundustegevuse korral, tunneksid nad Eestisse sattudes, et tahavad ööbida just selles hotellis. Kindlasti on siinkohal heaks koostööpartneriks brändi teadlikkuse kinnistamisel ka Swissotel Sochi, mis avatakse lähenevate taliolümpiamängude ajaks.

**Pakettide** koostamisel lähtub Swisshotel Tallinn nii enda poolsetest otsustest ja ideedest kui ka keti poolsetest juhtnööridest. Pakettide edufaktoriks on uuringu kohaselt jaotuskanalid, kellele, kuidas ja mis eesmärgil turundada. Küll aga selgus uuringust, et Swisshotel ei pea ennast kui paketi hotelliks ning ülemäära pakettide väljamõtlemisega ei pinguta, vaid jätab kliendile vabad käed, panemaks kokku endale sobilik pakett hotelli kodulehel olevatest võimalustest. Arvestades ettevõtte kliendisegemendi prognoosi (vt. tabel 6 lk. 66) on autori hinnangul mõistlik arvestada venelaste tarbimismustrile omase joonega – ost kohapealt. See tähendab seda, et venelastele on kombeks tulla kohale ja osta kõikvõimalikud lisateenused (spaa hoolitsused, ürituste piletid, kõrgema klassi toad jne.) otse hotellist, mistõttu ei pea kõikehõlmavaid pakette väga palju looma. Pigem tuleks aktiivselt pakkuda lisateenuseid teenindusprotsessi käigus.

Oma kogemuste põhjal tõi Elif Yöndem (2012) intervjuu käigus välja ettepaneku paketi osas, mis võiks olla mõeldud noorte neidude sihtgrupile, kellele meeldib veeta aega spaades ja pidutsedes. Autori hinnangul mõeldes kohalikele klientidele, oleks antud pakett edukas, sest Eesti tüdrukutele meeldib aega veeta koos väljas käies ja enne seda ettevalmistusi tehes. Eksklusiivsemate ürituste (tüdrukute õhtud enne pulmi, sünnipäevad jne.) puhul sobiks pakett ideaalselt, pakkudes kõrgetasemelist kvaliteetset ja personaalset teenindust ning meeleolule vastavat interjööri.

**Programmide** osas on viimase viie aasta jooksul tehtud olulisi kohandusi. Katsetatakse, mis toimib ja on edukas ning mis pole, disainitakse ümber. Programmilisi elemente mõjutavad suuresti trendid ühiskonnas ja rahalised võimalused ning tasuvus. Uuringu kohaselt on teatud programmid nagu vana-aastaõhtu programm venelaste hulgas ja Sunday Brunch kohalike klientide hulgas Swisshotel Tallinna müügihitid, mistõttu autori arvates, peaks ettevõtte nendega jätkama. Programmide kohandamisel ja nende sidumisel teiste programmidega, võib leida võimalusi sotsiaalkultuurilisest keskkonnast. Nimelt tõi palju lisaturiste Eestisse Tallinna kui kultuuripealinna tiitel, mille programmilise poolega oleks võimalus olnud koostööd teha.

Küll aga oleks võimalus teha kohandusi teiste programmide osas. Nimelt korraldatakse iga aastast Swisshotel Tallinnas tornmaja trepijooks, mis on saanud järjest rohkem populaarsust juurde. Lisaks sellele oleks võimalus aastaringse Vitality programmi raames korraldada rohkem avalikke spordiüritusi: aeroobika päevad, lahtiste uste päev

spaa osakonnas, degusteerimised tervislikele toodetele jne. Siinkohal nõustub autor ka töörotatsiooni programmis osaleva Elif Yöndemi (2012) arvamusega: ilma depressiivse mõju kohta kohalikele inimestele, mistõttu käivad paljud inimesed motivatsiooni tõstmiseks väljas ja tunnevad rõõmu pea igast momendist, mis neil on vaba.

Autori hinnangul on hea võimalus hotelliteenuste turundamiseks just lojaalsete klientide hulgas läbi püsikliendiprogrammide. Swissotel Tallinn peaks kaaluma tulevikus püsikliendiprogrammi sidumist jaotuskanalite elemendiga nii, et püsikliendiprogrammi hüvesi on võimalik saada juhul, kui broneering on tehtud hotelli kodulehelt, mitte teisi interneti lehekülgi kasutades. Seda sellepärast, et siis ei peaks hotell maksma komisjonitasusid, mis omakorda vähendaks hotelli kulusid.

**Koostööpartnerid** on oluliseks turunduselemendiks Swissotel Tallinn hotelli puhul. Uuringu kohaselt on suurimateks ja olulisimateks partneriteks erinevate lennufirmade programmid, mille tõttu Swissotel Tallinn on eelisseisundis mõne teise hotelli ees, kes ei toeta lennundusprogrammide kasutamist. Tulevikus võiks autori arvamuse kohaselt Swissotel kaaluda ka koostööd Air Balticuga, tõstmaks naaberriikide külastajate osakaalu hotellis. Peale lennufirmade võiks Swissotel Tallinn kaaluda partnerlussuhteid ka transpordifirma Lux Expressiga, kelle kaudu tuleb kliente enamjaolt Riist, aga ka mujalt keskmiselt jõukamaid äri eesmärgil reisijaid. Uuringutulemustena selgus, et ühe olulisima turunduselemendina hotelli käibe hoidmiseks ka madalhooaegadel, on partnerluslepingud erinevate Eestis tegustevate ettevõtetega, kellel on palju välisriikidest pärit töötajaid ühisprojektide raames. Siinkohal peaks Swissotel hoidma sama suunda ka tulevikus, sest ettevõtted nagu Skype, Microsoft, Ericsson, IBM, ABB jt., on püsivateks klientideks ka hooaja ehk suve välisel ajal.

Uuringu tulemuste analüüsimisel tehtud autoripoolsete hinnangute ja arvamuste kohaselt, on Swissotel Tallinna turundusosakonnal võimalus kohandada oma teenuseid ja turunduselemente veelgi, vastavalt kohalikule keskkonnale ja muutuvatele kliendivajadustele ning sotsiaal-kultuuriliste ja tehnoloogilistele trendidele.

## KOKKUVÕTE

Hotelli turundusmeetmestiku kohandamise vajaduse aluseks on mõistmine, et ettevõtte turunduselementide edu sõltub seda ümbritseva keskkonna ja konkreetse sihtturu vajadustest. Kujundamaks tänapäevases majanduslikult konkurentsitihedas olukorras sobilikku ja efektiivset turundusmeetmestikku, peab ettevõtte silmas pidama tegureid, mis seda mõjutada võivad. Hotelli turundustegevust mõjutavad nii majanduslikud, poliitilised, sotsiaal-poliitilised ja keskkondlikud tegurid ning konkurents. Viimaste väliskeskkondlike teguritega tuleb arvestada nii ettevõtte igapäevases töös (eriti hinnakujundusel) kui ka planeeritavas turundustegevuses (nt. turunduseelarve).

Magistritöö teoreetilisele raamistikule toetudes ning uuringu tulemustest lähtuvalt on selge, et sisenedes ettevõtte jaoks tundmatule turule, tuleb aja jooksul kohandada oma teenuseid vastavalt keskkonnale ka juhul, kui tegemist on tugevat brändi kontseptsiooni omava ja selles vallas juba kogenud ettevõttega. Ettevõtete ja eelkõige hotelliettevõtete soov- veel tundmatule rahvusvahelisele turule siseneda, vajab põhjalikku keskkonna eelanalüüsi (nt. PESTLE analüüs), vähendamaks võimalikke riske. Seda ka juhul, kui tegemist on ettevõttega, kes on varem juba mõnele välisturule sisenenud, sest sihtturud, keskkonnad, motiivid, viisid sisenemiseks ja seal tegutsemiseks on erinevad.

Hotelliettevõtetele on saanud selgeks, et paremaks toimimiseks ja elus püsimiseks, kulude vähendamiseks ja kvaliteedi tõstmiseks, tuleb aja jooksul pidevalt kohandada turundusmeetmetike elemente vastavalt. Hotelli turundusmeetmestiku kohandamise uuringuks analüüsis autor Swisshotel Tallinna kolme juhtival positsioonil oleva töötaja intervjuude tulemusi, mis hõlmasid Swisshoteli Tallinna kõigi üheksa turunduselemendi kohandamist aja jooksul ning lisaks selle ka Swisshotel Hotels & Resorts poolsete lühintervjuude tulemusi, mis tõid välja peamised väljakutsed sisenemisel Eesti turule ja erinevused teiste Swisshotel hotellidega. Uuringu tulemustena selgus, et majutusteenust, kui ettevõtte põhiteenust, ei ole võimalik väga radikaalselt muuta, küll aga on võimalik

teha aja jooksul väiksemaid kohandusi, mis tõstaksid teenuse lisandväärtust. Olles turul uus tulija, tuleb keskenduda oma tegevuses ka kohalikule turule, pakkumaks konkurentsi teistele turul tegutsevatele hotellidele.

Uuringu tulemusena selgus, et püüdmaks rohkem kohalikku turgu ning arvestades oma tegevuses ka kohaliku keskkonnaga, tuleb kohandusi teha peamiselt lisateenuste, nagu restoranid, baarid, spaa jne. osas. Turunduselemendi jaotuskanalite kohandamine on paratamatu ning sõltuv ettevõtte kogemustest (sisseelamisest kohalikku keskkonda), jaotuskanalite elutsüklist ning klientide eelistuste muutustest. Turunduselemendi müügitoetuse puhul on tänapäeva suund keskkonnasäästlikuse printsiipidest tulenev ning järjest innovatiivsematest ja kergemini mõõdetavatest lahendustest lähtuv. Turundustegevuses peab lähtuma tänapäeval väga olulisest tegurist- tehnoloogia arengust ja selle võimalustest, mis selgus ka töös läbiviidud uuringu järeldustest. Hinnakujunduse, kui ühe olulisema elemendi puhul uuel turul lähtutakse eelarves seatud eesmärkide täitmisest ja sellest lähtuvalt igapäevasest hinna kohandamisest läbi käibejuhtimise. Swissotel Tallinn hotelli pidev stabiilne hinna tõus peab kajastama tehtavaid uuendusi hotellis ning laiemalt ka riigi majanduslikku olukorda.

Uuringut läbi viies selgus, et üha multikultuursemates ettevõtetes peab arvestama sotsiaal-kultuuriliste tõekspidamiste ja väärtustega mitte ainult töötajate, vaid ka klientide puhul. Intervjuude tulemusena selgus, et Swissotel Tallinn toetub oma positsioneerimisel üldisele brändi kontseptsioonile, kuid pakettimise ja programmeerimise puhul teeb vajalikke kohandusi trendidest, müügiedust ja varasematest kogemustest lähtuvalt. Partnerlussuhete hoidmiseks peab ettevõtte säilitama teatava paindlikkuse ning vajaduse korral kohandama end partnerlustingimustele vastavalt.

Magistritöö teoreetilise ja empiirilise osa põhjal esitas autor ettepanekuid täiustamiseks Swissotel Tallinn hotelli turundusmeetmestiku elementide kohandamist. Swissotel Tallinna tegevuses ja eelkõige turundustegevuses on turundusmeetmestike elemente kohandatud nii kohalikule keskkonnale, kui muutuvatele kliendivajadustele vastavalt, kuid seda peamiselt kogetu põhjal ja Swissotel kontserni standardite kohaselt, mitte niivõrd teadlikku ennetustööd ja kohalikke suundumusi arvestades. Swissotel Tallinn peaks läbimõeldult suunama oma turundustegevust, et jõuda paremate turundus-

meetmestiku elementide kasutamise tulemusteni, mis tähendaks õigete taktikaliste meetmete valikut ja nende agressiivsemat rakendamist.

Rahvusvaheline turg avab ettevõtetele uued võimalused arenemiseks ja efektiivseks toimimiseks. Ettevõtetele on saanud selgeks, et paremaks toimimiseks ja elus püsimiseks, kulude vähendamiseks ja kvaliteedi tõstmiseks, tuleks kaaluda sisenemist rahvusvahelistele turgudele. Ettevõtete ja eelkõige teenuseid pakkuvate ettevõtete soov, mis tuleneb erinevatest motiividest, rahvusvahelistele turgudele sisenemiseks, vajab põhjalikku eelanalüüsi, vähendamaks võimalikke riske. Seda ka juhul, kui tegemist on ettevõttega, kes on varem juba mõnele välisturule sisenenud. Seega kaaludes sisenemist uuele välisturule, tuleks igal ettevõttel arvestada võimalike erinevustega, mis võivad protsessi käigus tekkida.

Antud uurimustööst on kõige enam kasu Swissotel Estonia OÜ turundustegevuse kordineerimiseks tulevikus, Swissotel Hotels & Resort hotelliketi laienemisel sarnase keskkonnaga Balti riikidesse ning teistele rahvusvahelistele hotellikettidele, kes planeerivad Eesti turule siseneda. Edasiste turundusmeetmestikku kohandamist käsitlevates uurimistöödes võiks keskenduda teemakohaste käsitluste uutele ja mitte nii tuntud teooriatele, et selgitada välja, milliseid kohandamise teooriaid, kas uuemaid või klassikalisemaid, on reaalses elus ettevõtetel lihtsam igapäevasesse töösse rakendada. Edasise uurimisteemana oleks heaks näiteks ka Läti Vabariik, mis hetkel planeerib euro raha kasutusele võtmist, mille jõustumisel võiks Eesti ja Läti keskkondi ja kogemusi võrrelda.

## KASUTATUD ALLIKAD

1. **Agarwal, J., Malhotra, K. N., Bolton, N. R.** A Cross- National and Cross Cultural Approach to Global Market Segmentation: An Application Using Consumers Perceived Service Quality. – Journal of International Marketing. USA, 2010, Vol. 18, No. 3, pp. 18–40.
2. **Baker, J. M., Hart, J. S.** The Marketing Book. Oxord: Elsevier Ltd, 2008, 6th ed.[[http://books.google.ee/books?id=fh-YIN69i6EC&pg=PT362&dq=inadequacy+of+4Ps&hl=en&sa=X&ei=nsDIUMGNNNoaT0QXyw4GIAQ&redir\\_esc=y](http://books.google.ee/books?id=fh-YIN69i6EC&pg=PT362&dq=inadequacy+of+4Ps&hl=en&sa=X&ei=nsDIUMGNNNoaT0QXyw4GIAQ&redir_esc=y)]. 03.01.2013.
3. **Best, K.** Design management: managing design strategy, process and implementation. Lausanne: AVA, 2006: 215 p.
4. **Brotherton, B.** The international hospitality industry: structure charateristics and issues. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004, 236 p.
5. **Buhalis, D., O'Connor, P.** Information communication technology- revolutionizing tourism. – Tourism management dynamics: trends, management and tools. Amsterdam: Elsevier Butterworth- Heinemann, 2006, pp. 196-209.
6. **Burke, J., Resnick, B.** Marketing and Selling the Travel Product. 2nd ed. Canada: Delmar Thomson Learning, 2000, 302 p.
7. **Cheon, J. H., Cho, C. H., Suhterland, J.** A Meta-Analysis of Studies on the Determinants of Standardization and Localization of International Marketing and Advertising Strategies. – Journal of International Consumer Marketing, USA, 2007, Vol. 19, No. 4, pp. 109-147.
8. **Clarke, G.** International Marketing Environment Analysis. The Marketing Review, Vol. 5, 2005, pp. 159-173.
9. **Cloninger, A. P., Oviatt, B.** Service Content and the Internationalization of Young Ventures: An Empirical Test. – Baylor University, 2007, pp. 233-256.



10. **Daniels, J. D., Radenbaugh, H. L., Sullivan, P. D.** International business: environments and operations. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007: 792 p.
11. **Dobrus, Marko.** (Swissotel Estonia OÜ müügi- ja turundusdirektor). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 21. november 2012.
12. Eesti on Baltikumi populaarseim turismimaa.  
[<http://statistikaamet.wordpress.com/2012/11/22/eesti-on-baltikumi-populaarseim-turismimaa/>]. 05.01.2013.
13. Eesti Riikliku Turismiarenduskava aastateks 2007-2013 kinnitamine. Vastu võetud riigikogus 22. november 2006. a. – Riigi Teataja I osa, nr. 53, 2006, art. 400. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/12755212>]. 05.01.2013.
14. **Enz, A. C.** Hospitality Strategic Management: concepts and cases. Hoboken: Wiley, 2nd edition, 2010, 676 p.
15. Ettevõtja turismiturunduse toetamise tingimused ja kord. Vastu võetud riigikogus 05. detsembril 2008. a. – Riigi Teataja 2008, nr. 39, art. 554.  
[<http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13080804>]. 15.11.2012.
16. **Fyall, A., Garrod, B.** Tourism Marketing: A Collaborative Approach. Clevedon: Channel View, 2005: 383 p.
17. **Go, M. F., Pine, R.** Globalization strategy in the hotel industry. London: Routledge, 1995: 415 p.
18. **Golden-Romero, P.** Hotel Convention Sales, Services, and Operations. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2007, 312 p.
19. **Grain, F. A.** The Impact of Market Similarity on International Marketing Strategies: The Automobile Industry in Western Europe. – Thunderbird International Business Review, 2000, Vol 42, No. 2, pp. 167-186.
20. **Grönroos, C.** Service Management and Marketing. Chichester: Wiley, 2000, 394 p.
21. **Hak, T., Dul, J.** Case Study Methodology research. Oxford: Elsevier Ltd., 2008, 302 p.
22. **Hollins, B., Shinkins, S.** Managing Service Operations: design and implementation. London: Sage, 2006, 299 p.

23. **Hsu, C., Killion, L., Brown, G., Gross, J. M., Huang, S.** Tourism Marketing: an Asia- Pasific persepective. Australia: Wiley, 2008, 480 p.
24. **Hudson, S.** Tourism and hospitality marketing: a global perspective. London: Sage, 2008, 467 p.
25. **Kandampully, A. J.** Services Management: The Paradigm in Hospitality. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007: 378 p.
26. **Kannan, P. K., Healey, J.** Service Customization Research: A Review and Future Directions. The Sience of Service Systems, USA, 2011, 358 p.
27. **Karus, E.** Välisturistide arv on kümnendiga kahekordistunud.  
[<http://statistikaamet.wordpress.com/2012/09/26/valisturistide-arv-on-kumnnendiga-kahekordistunud/>]. 09.01.2013.
28. **Keegan, J. W.** Strategic marketing planning: a twenty-first century perspective. International Marketing Review, Vol. 21, No. 1, 2004, pp. 13-16.
29. **King, N. Jr.** EU asks U.S. to revise rules for service sector. – Wall Street Journal, 2003, pp A3. Viidatud Cloninger, A., P., ja Oviatt B. Service Content and the Internationalization of Young Ventures: An Empirical Test. – Baylor University, 2007, pp. 233-256 vahendusel.
30. **Kotler, P.** Kotleri turundus: kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. Tallinn: Pegasus, 2002, 236 lk.
31. **Kotler, P., Jain, C. D., Maesincee, S.** Muutuv turundus: kasumi, kasvu ja uuenemise võimalusi. Tallinn: Pegasus, 2003, 180 lk.
32. **Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I.** Teadlik turundus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2010, 342 lk.
33. **Laid, Madis.** (Swissotel Estonia OÜ majutusjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 22. november 2012.
34. **Laurmaa, H.** Eesti on Baltikumi populaarseim turismimaa.  
[<http://statistikaamet.wordpress.com/2012/11/22/eesti-on-baltikumi-populaarseim-turismimaa/>]. 09.01.2013.
35. **Leonidou, C. L., Kaminarides, S. J., Panayides, P.** The International Marketing Environment: Textbook Content versus Educators Views. – Journal of Teaching in International Business, London, 2007, Vol. 18, No. 2/3, pp. 101-131.

36. **Luan, Y. J., Sudhir, K.** Forecasting Marketing-Mix Responsiveness for New Products. – Journal of Marketing Research. USA, 2010, Vol. 47 , pp. 444-457.
37. Majutatud. Eesti statistikaamet. [<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp>]. 05.01.2013.
38. **Martin, Eric.** (Swissotel Hotels & Resorts hotelli projektide ja integratsiooni direktor- *Director of Hotel Projects and Integration*). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. Tallinn, 27. november 2012.
39. **McLaughlin, P. C., Fitzsimmons, A. J.** Strategies for globalizing service operations. – International Journal of Service Industry Management, USA, 1996, Vol. 7, No. 4, pp. 43-57.
40. **McNeill, G. R., Crotts, C. J.** Selling Hospitality. A situational approach. New York: Thomson Delmar Learning, 2006, 334 p.
41. **Middleton, C.T.V., Fyall, A., Morgan, M., Ranchhod, A.** Marketing in travel and tourism. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2009, 4th ed., 502 p.
42. **Morrison, A.** Hospitality and Travel Marketing. 2nd ed. Albany: Delmar, 1996, 582 p.
43. **Morrison, M., A.** Hospitality and Travel Marketing. 3rd ed. Albany: Delmar, 2002, 625 p.
44. **Moutinho, L.** Strategic management in tourism. New York: CABI Publishing, 2002: 349 p.
45. **Oh. H., Pizam, A.** Handbook of hospitality marketing management. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2008, 552 p.
46. **Philippe, J., Leo, P.** Influence of entry modes and relationship modes on business services internationalisation. – The Service Industries Journal. France, 2011, Vol. 31, No. 4, pp. 643–656.
47. **Prashantham, S.** The Internet and International Marketing: A Review. – Westburn Publishers, 2003, pp. 403-418.
48. **Prideaux, B., Moscardo, G., Laws, E.** Managing Tourism and Hospitality Services: Theory and Intrnational Applications. Wallingford: CABI, 2006, 337 p.
49. **Rekkor, S.** Turundus. Majutamine ja toitlustamine. Tallinn: Ilo, 2006, 176 lk.

50. **Sacramento, I., Cunha de Almeida, M. V., Marques da Silva, S. M.** The Internationalization Process of Service Firms: A Two-Case Study in Brazil. – Latin America Business Review, 2002, Vol. 3, pp. 43-63.
51. **Shoemaker, S., Lewis, C. R., Yesawich, C. P.** Marketing Leadership in Hospitality and Tourism: strategies and tactics for competitive advantage. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007, 4th ed., 662 p.
52. **Stare, M.** The Pattern of Internationalisation of Services in Central European Countries. – The Services Industries Journal, 2002, Vol. 22, No. 1, pp. 77-91.
53. **Swissotel Business Development Brochure.** Swissotel Hotels & Resorts. [<http://www.swissotel.com/about-swissotel/business-development/>]. 23.11.2012a.
54. **Swissotel Destinations.** Swissotel Hotels & Resorts. [<http://www.swissotel.com/destinations/>]. 23.11.2012b.
55. **Swissotel Tallinn.** Swissotel Hotels & Resorts. [<http://www.swissotel.com/hotels/tallinn/>]. 28.12.2012c.
56. **Zeithaml, A. V., Bitner, J. M.** Services marketing : integrating customer focus across the firm. Boston : McGraw-Hill, 2003, 3rd ed., 668 p.
57. **Zeithaml, A. V., Bitner, J. M., Dwayne, Gremler, D. D.** Services marketing: integrating customer focus across the firm. Boston: McGraw-Hill Higher Education, 5th ed., 2008, 708 p.
58. **Trompenaars, A.** Äri ja erinevad kultuurid. Tartu: Fontese Kirjastus, 2005, 285 lk.
59. **Trott, P.** Innovation Management and New Product Development. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2005, 3rd ed., 536 p.
60. **Turismistatistika: Ülevaade Eesti ja Euroopa Turism 2012.** Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, 2012, 11 lk. [<http://www.puhkaeestis.ee/et/eesti-turismiarenduskeskus/spetsialistile/turismistatistika>]. 09.01.2013.
61. **Vihalem, A.** Turunduse alused. Tallinn: Külim, 2003, 296 lk.
62. **Walker, C. O., Mullins, W. J., Larréché, J.** Marketing Strategy: A decision-focused approach. New York: McGraw-Hill, 2008, international edition, 346 p.

63. **Wang, G., Wang, J., Ma, X., Qiu, G. R.** The Effect of Standardization and Customization on Service Satisfaction. – Journal of Service Science. Springer, 2010, pp. 1-23.
64. **Westerhout, Bart.** (Swissotel Estonia OÜ tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 21. november 2012.
65. **Williams, C., Buswell, J.** Service Quality in Leisure and Tourism. Cambridge: CABI Publishing, 2003: 231 p.
66. **Wong, B. K., Shapiro, J. S., Perreault, D. W., McCarthy, J. E.** Basic Marketing: A Global- Managerial Approach. Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 2005, 11th ed., 750 p.
67. **Yin, K. R.** Applications of Case Study Research. USA: SAGE Publications Inc., 2012, 3rd ed., 107 p.
68. **Yöndem, Elif.** (Swissotel Estonia OÜ kliendisuhete juht). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. Tallinn. 29. november 2012.

## LISAD

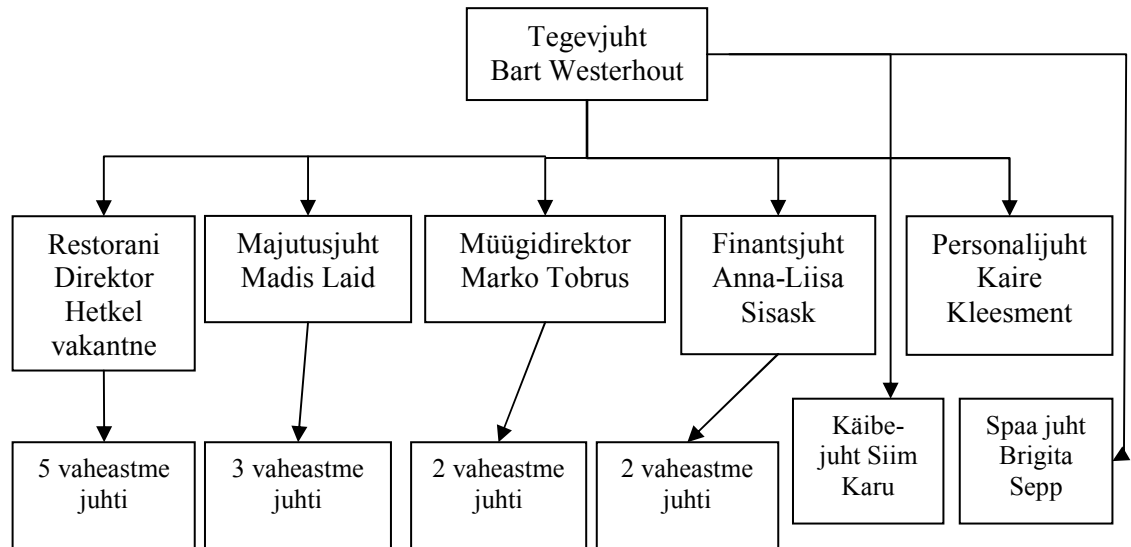
### Lisa 1. Makromajanduslike tegurite tabel

**Tabel 8.** Makromajanduslikud mõjurid

<b>PEST analüüs</b>	
Poliitilised ( <i>political</i> )	välismajanduse kokkulepped, poliitika ja valitsuse stabiilsus, korrupsioon, sõda ja terrorism. Riiklikud toetused ja rahvusvahelised lepingud (Euroopa Liit, NATO).
Majandslikud ( <i>economical</i> )	raha- ja fiskaalpoliitika, töötuse probleemid, sisemajanduse koguprodukti (SKP) kasvumäärad, majanduslikud- ja äriotsused, valuutakursid, inflatsioon, intressimäärad, üldised sissetulekute tasemed ja tulude ebavõrdsus, elanikkonna laenukoormus, avaliku sektori eelarvetasakaal ning regionaalsed erisused majandusarengus, muutused valuuta kurssides, tulevikutrendide ja suundade prognoosid maailmamajanduse organisatsioonide poolt.
Sotsiaal- kultuurilised ( <i>socio-cultural</i> )	vanuse profiilid, sotsiaalne mobiilsus, rahvaarvu kasv, elustiili ja trendi muutused, perekondlikud struktuurid, hariduse mustrid ja saavutustase, sissetuleku varieeruvus, sotsiaalne klass, väärtushinnangud ja suhtumine, tarbijakäitumine, kommunikatsiooniraskused välismaa partneritega.
Tehnoloogilised ( <i>technological</i> )	tehnoloogia alane areng, internet ja e- tehnoloogia, valitsusepoolsete teadus- ja arendustegevused, arvutiseeritud broneerimissüsteemid, arengutsükli, tootmistehnoloogiad, uurimis- ja arenduskulud ning teadus- ja arendustegevus, sealhulgas ka innovatsioon, tarkvara legaalsus, litsentsid, patentide ja nende ostmise võimalused (hind, saadavus, kasutamisoskused) ning intellektuaalne omand ja selle kaitse.
<b>PESTLE analüüs</b>	
Seadusandlikud ( <i>legislative</i> )	tööseadusandlus, keskkonna seadusandlus, maksuseadustega, konkurentsi-regulatsioonidega, tööloa, teatud toodete piirangud (alkohol)
Ökoloogilised ( <i>environmental</i> )	туру hooajalisus, turu tsüklilisus, jäätmete töötlemine, energia kasutamine, kliima.

Allikad: Fyall, Garrod 2005: 59; Leonidou *et al.* 2007: 104 (autori koostatud).

**Lisa 2.** Swissotel Tallinna vähendatud struktuuri joonis 2012 juuli seisuga



**Joonis 2.** Swissotel Tallinn kohandatud struktuuri joonis (autori koostatud).

### **Lisa 3.** Intervjuu küsimused Swissotel Tallinna hotelli juhtivatele töötajatele

#### **Toode** (*Product*)

1. Millised on olnud siiani peamised keskkondlikud mõjurid Swissotel Tallinna jaoks, mis on nõudnud teenuste(toodete) kohandamist?
2. Milliseid konkreetseid teenuseid (ehk "tooted") ja miks on kõige radikaalsemalt (rohkem, suurimal määral) kohandatud Swissotel Tallinna hotellis, toimimaks antud keskkonnas valitud sihtturule?
3. Milline teenus tervikuna on Swissotel Tallinnas enimmüüdud/eelistatud ja miks? Kas see enimmüüdud teenus on oma algupärase kontekstis või on seda aja jooksul muudetud, ümber kujundatud?

#### **Jaotus** (*Place*)

4. Millest lähtuvalt on tulnud Swissotel Tallinna jaotuskanalite (broneerimissüsteemid, edasimüüjad, reisibürood, internet, otsemüük jne.) valik? Kas otsused on tulnud pigem kontsernist lähtuvalt või konkreetse sihtrühma püüdmisest lähtuvalt?
5. Millised olid Swissotel Tallinna asukoha planeerimisel arvesse võetud tegurid?
6. Milliseid võimalusi annab Swissotel Tallinna strateegiline asukoht hotelli turundustegevuses juurde?

#### **Edustus** (*Promotion*)

7. Läbi milliste müügitoetus elementide (ajalehed, ajakirjad, internet, lendlehed jne...) Swissotel Tallinn oma turundustegevust kõige enam realiseerib? Ja miks just need elemendid?
8. Kuidas on Swissotel Tallinn müügitoetuselementide valikud ja kasutamise määra muutnud opereeritavale keskkonnale vastavaks?
9. Kui palju on aja jooksul muutunud müügiedendus valikud Swissotel Tallinnas arvestades kogemustebaasi suurenemisega (5aastat tegutsemist selles keskkonnas)?

#### **Hind** (*Price*)

10. Millistele kohalikele teguritele (maj., pol., sots., tehn., konkurents) keskendub Swissotel Tallinn oma hinnakujunduse protsessis?



### Lisa 3 järg

11. Kui suureks määrajaks on Swissotel Tallinna hinnakujundusel peakontor ja hotellikett? Miks?
12. Kuidas Swissotel Tallinna turundab oma hotelli läbi hinna? Kas see on toonud märgatavaid tulemusi ja kas sellega tasub ka jätkata tulevikus?

#### Inimesed (*People*)

13. Kuidas kultuuriliselt erinevad inimesed (nii kliendid kui töötajad) on mõjutanud Swissotel Tallinna turundus tegevust/turundusmeetmetestiku adapteerumist?
14. Kuidas mõjutab multikultuurne ettevõtte ja selle töötajad organisastiooni produktiivsust ja turunduse suundi?
15. Kuidas olete saavutanud kultuurilise sünergia teenuste pakkumise protsessi ja inimeste vahel multikultuurses organisatsioonis?

#### Positsioonimine (*Positioning*)

16. Kuidas positsioneerib Swissotel Tallinn ennast? Ja miks?
17. Kuidas on Swissoteli hotelliketi positsioonimine kooskõlas Swissotel Tallinna positsioneerimisega? (kas on tehtud suuri kohandusi keskkonnale)
18. Millist mõju avaldab Swissoteli bränd Swissotel Tallinna turundustegevusele (kui palju seda rõhutatakse ja miks rõhutatakse) ja ettevõtte efektiivsele toimimisele (kas tänu brändile on võidetud rohkem kliente ja teenitud paremaid kasumeid)?

Lisaküsimused: sest sisuliselt on Swissotel siinkandis täiesti tundmatu bränd ehk st. Balti riikides, teist selle brändi hotelli ei ole. Kas sellele brändile oleks siin kandis ehk Balti riikides häid tulevikuvõimalusi? Või pigem see bränd ei sobi selle regionaalse keskkonnaga?

#### Pakettimine (*Packaging*)

19. Kui palju kasutab Swissotel Tallinn oma pakettide loomisel kohalikke otsuseid, ehk kohalike töötajate soovitusi, mitte Swissoteli keti poolseid otsuseid? Ja miks?

### Lisa 3 järg

20. Millised Swisshoteli poolt loodud müügipaketid on olnud suurimad ebaõnnestunud arvestades kohalikku turgu ning miks?
21. Kas standardiseeritud paketid toimivad kõikides Swisshotellides või on oluline ülesanne kohalikel üksustel (nagu ka Tallinna üksusel) neid kohandada vastavalt ettevõtte soovitavale kliendirühmale ja opereeritavale keskkonnale?

#### Programmimine (*Programming*)

22. Mil määral kuulub Swisshotel Tallinn Swisshotel Hotels & Resort brändi programmidesse ja kuidas on see mõjutanud programmimist Swisshotel Tallinnas?
23. Kui oluliseks elemendiks peab Swisshotel Tallinn oma turundustegevuses programmimist ja miks?
24. Millised võiksid olla programmimise kui ühe turunduselemendi tuleviku suunad Swisshotel Tallinnas ja miks? Rohkem kohalikule turule vs rohkem rahvusvahelisele sihtrühmale? Rohkem muudetud vs rohkem standardiseeritud kontserniüleselt?

#### Partnerlus (*Partnership*)

25. Keda peab Swisshotel Tallinn oma suurimaks/suurimateks partneriks/teks ning millisel määral on Swisshotel Tallinn kohandanud oma teenuseid/tooteid vastamiseks oma suurimale partnerile?
26. Milliseid partnereid (välismaiseid vs. kohalikke) eelistab Swisshotel Tallinn oma turundustegevuses ja miks?
27. Kui ollakse turul suhteliselt uus tulija, siis kuidas peaks ettevõtte otsustama partnerite osas, kas pigem piirduda esialgu välismaiste partneritega ning olles kogenenum ja sisse elanud juba, pöörduda rohkem kohalike partnerite poole? Või vastupidi?

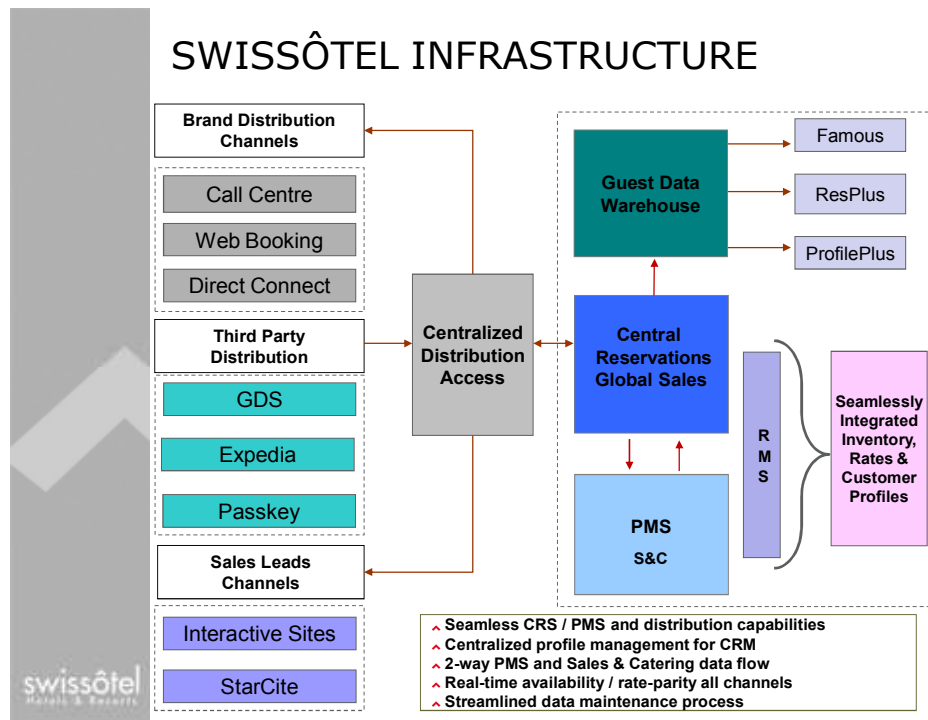
**Lisa 4.** Lühiantervjuu küsimused Swissotel Hotels & Resort projekti ja integratsiooni direktorile

1. What were the biggest challenges in the opening process of Swissotel Tallinn?
2. How did Swissotel Tallinn adapt its services according to location and particular target market?
3. If you have recently been to or interacted with Swissotel Tallinn, then what were the biggest changes and how can you describe the changes that you have noticed according to applying local characteristics?
4. Should every subsidiary remain true just to Swissotel Hotel & Resort standards and make only a few changes according to environment or is the future direction more local oriented, that everyone should rather make even more adaptations? Or should the future trends consider only the target market needs (which may not be the same as where the hotel is located) and put behind all the local environmental and cultural aspects?

**Lisa 5.** Lühiantervjuu küsimused töö rotatsiooni programmis osalenud töötajale

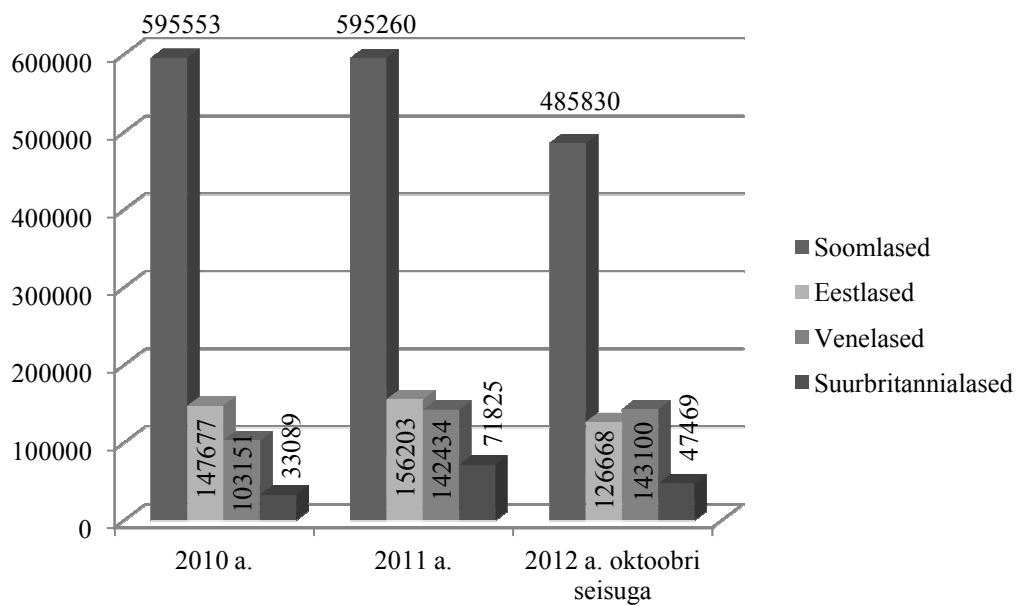
1. How does Swissotel Tallinn products/services differ from other Swissotel subsidiaries when you compare the Swissotel's where you have worked during the rotation program? And what do you think, why ?
2. Which services/products differ the most when comparing to Swissotel standardized services? Example: rooms, restaurants etc.
3. Should Swissotel Tallinn's services have more local adaptations or should it be more global oriented? In terms of employees, design, food and beverage, partners, programs etc.
4. What should Swissotel Tallinn change in future when thinking of people, product, promotion and partners?

**Lisa 6.** Swisshotel müügikanalite infrastruktuur



**Joonis 3.** Swisshotel Hotels & Resorts müügikanalid. (Swisshotel Tallinn intranet)

**Lisa 7.** Majutatud külastajad rahvuste järgi Tallinna hotellides



**Joonis 4.** Majutatud külastajad rahvuste järgi Tallinna hotellides. Allikas: Majutatud 2013 (autori koostatud).

**Lisa 8.** Swisshotel Estonia OÜ tegevuse PESTLE analüüs

**Tabel 9.** Swisshotel Estonia OÜ tegevust mõjutavad väliskeskkonna tegurid

<b>P</b> <i>Political</i>	<b>E</b> <i>Economical</i>	<b>S</b> <i>Sociocultural</i>	<b>T</b> <i>Technological</i>	<b>L</b> <i>Legislative</i>	<b>E</b> <i>Ecological</i>
Poliitilised	Majanduslikud	Sotsiaal-kultuurilised	Tehnoloogilised	Seadusandlikud	Keskkondlikud
EAS Turismi-arenduskeskus;  Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu (EHRL) tegevus;  Eesti Turismifirmade Liit;  arengukavad;	maksud-tavalisest erinev majutus-teenuste käibemaks 9%; inflatsioon; euro kasutusele võtmine; töötuse määr; sissetulekute tase; turismi-majanduse statistilised näitajad; inimeste raha kulutamise tase; Euroopa Liidu majandus-likud toetused; laenu-poliitikad;	turismi alase hariduse võimalused; kultuurieripärad (töökus, tagasi-hoidlikkus, kohusetundliku s, innovatiivsus) inimeste võõrkeelte oskused; kombid ja traditsioonid-töötamine riigipühade ajal; aeg-teenuseprotsessi ajalise mõistmise erinevused; tarbija-käitumine-ostuharjumused	interneti kasutamine Eestis kõrgem EL keskmisest; interneti ühenduse leviala väga hea; e-teenuste rohkus: mobiilimakse, e-kool, e-tervis, e-hääletamine, digiallkiri, Skype jne.	maksud-sotsiaalmaks, ettevõtte tulumaks 21%-mille eripäraks Eestis on see, et maksustatakse ainult jaotatud kasumit. Kui kasum investeeritakse uuesti ettevõttesse, on see maksuvaba.	kliima-hooajalisus (populaarsed suvekuud juuni-august); teenuse/toote asukoht-Venemaa kõrval, Balti riik, mere lähedus; jäätmekäitlus-prügi-sorteerimine: EL ja Eesti keskkondlikud nõuded; elektrituru avanemine; infrastruktuuri laienemine (uued lennuliinid)

Allikas: autori koostatud.

## **SUMMARY**

### **HOTELS MARKETING MIX CUSTOMIZATION REGARDING FOREIGN MARKET CONDITIONS WITH THE EXAMPLE OF SWISSOTEL ESTONIA OÜ**

Karin Luik

Marketing activity, as well as product and service development, is planned strategically to remain up to date with current variable trends and directions. Due to the growing internationalization of enterprises and new market entries, it anticipates the company's activities and adapts to new countries and target markets.

An enterprise, which is entering foreign market, should take into account macro-economic aspects along with growing competition, marketing activity importance, and customization needs. Companies are unable to change environmental aspects by themselves but they must be taken into account when alleviating emerging issues. Companies should use new and effective ways to adapt their marketing mix to make an entry to an international market less painful and minimising issues. Corrections in companies marketing mix is relevant, but when it comes to very similar markets, where markets environment conditions match in several terms, standardization can be used in some level. Therefore you still have to take into account different market and target market segmentation variables along with cultural differences.

The aim of this masters' thesis is to show Swissotel Estonia's need for marketing mix customization according to particular foreign market conditions in the case of Estonia as a foreign market. According to the master's aim the following research tasks are set to find how to customize a hotel's marketing mix to ensure it is in accordance with its target market's conditions. The outcome of the research will show how to customize a international hotel's brand service marketing mix elements and what to take into



account when entering Estonia's (or countries similar to Estonia's market) in the future. To achieve the masters' thesis aim the author sets following research tasks:

- 1) to explain the nature of customizing services and its associations with internationalisation;
- 2) to discuss the marketing mix approach and its developments;
- 3) analyze the hotel's marketing mix customization approaches / directions;
- 4) introduce and analyze Swissotel Estonia OÜ's activity fields and documents for empirical study;
- 5) compile, conduct, and analyze qualitative research – semi-structured interviews;
- 6) present conclusions and propositions how to customize marketing mix in accordance with environment conditions.

The masters' thesis author investigates Swissotel's marketing mix 9P elements and their customization according to environmental conditions. Swissotel Hotels & Resorts operates Swissotel Tallinn in Estonia, which is the only five star brand hotel and the only Swissotel in Northern Europe. Swissotel Estonia OÜ's marketing activity is based on brand conception, but some marketing mix elements changes and adaptations have been made regarding environmental conditions.

This masters' thesis relies on three different theoretical bases: customization, marketing mix and hospitality field. The research is divided into two chapters of which the first – theoretical part relies on the literary source of the subject and the second chapter is based on empirical research – a qualitative case study example of Swissotel Estonia OÜ. In addition the author relies on hospitality marketing mix 9P elements customization needs regarding a foreign environment.

The theoretical part is based on the research approaches of the subject by foreign literature authors such as Shoemaker *et al.* 2007; Zeithaml *et al.* 2008; Wong *et al.* 2005 etc. Marketing mix 9P's are chosen because of its classical structure and capacity of the including elements.

The third chapter of the theoretical part, is based on customization of McCarthy's marketing mix four classical elements (product, place, promotion, price) according to internationalisation, environment (PESTLE theory) and today's important aspect –

information technology. The fourth theoretical chapter is based on the remaining hospitality marketing mix five P's (people, positioning, packaging, programming, partnership) customization aspects. The hotels marketing mix research is based on three of Swissotel Tallinn's manager level employees interviews, which covered all the marketing mix nine elements customization through time, together with Swissotel Hotels & Resorts employee's short interviews which brought out the main challenges when entering Estonia's hospitality market and the differences compared to other Swissotel's.

According to the research results the accommodation service as the hotel's main service cannot be changed radically, but it is possible to make minor adaptations through time which will add value to service. Being a newcomer in market it is relevant to concentrate also to the local market by offering competition to the other hotels. Therefore it appeared that if you are aiming for the local market and considering local market conditions customizations should be made mainly in extra services such as restaurants, bars, spas etc. The author suggested for service customization to use service blueprinting, new service development or service renewal. Marketing mix place element customization is inevitable and reliant on company's experiences, distribution channel lifecycles and changes on customer's preferences. According to the research results marketing activity depends much on one important aspect, technological development and its opportunities. It appeared that direct contact, also in theory is the first place when it comes to distribution channels. Therefore author suggested training reservations team, sales team, and front office team in language skills e.g. Russian language to meet the changing national profile of customers. The marketing mix promotional element depends nowadays on ecological principles and measurable innovative solutions. The author suggested using social-media opportunities more aggressively, such as You Tube videos. One of the outcomes of the research is that pricing should rely on fulfilling the budget goals and revenue management. Swissotel Tallinn's consistent growth on prices reflects the renewal of the hotel and states economical situation. The author suggested connecting the salary growth to the states economical situation and company's turnover.

It appeared from the research that multicultural company has to consider different socio-cultural beliefs and values not only with employees, but also among customers. Based

on this the author suggested to organize more trainings for employee's about hospitality and courtesy rules. According to the interviews Swissotel Tallinn positioning relies on the Swissotel brand, but packaging and programming customization are mainly based on trends, know-how and experiences. The author suggested directing its marketing activities more towards nearby countries or through other FRHI Limited hotels to maintain Swissotel brand awareness. To sustain good partnership relations the company must maintain a certain flexibility to adapt to partner's terms whenever needed. Author also suggested to consider its partnership with companies such as Airbaltic and LuxExpress and to continue partnership with international big companies, like Skype and Microsoft, for sustainable activity.

Swissotel Tallinn should thoughtfully direct its marketing actions towards better usage of the marketing mix aspects. This would mean a right choice of tactical elements and more aggressive use of them. Further marketing mix customization research could concentrate on newer (like the 13C's) and not so well known theories, to find out which customization theories, newer or classical, are more simple to apply in real life.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Karin Luik

(sünnikuupäev: 22.04.1987)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose "Hotelli turundusmeetmetiku kohandamine välisturul Swisshotel Estonia OÜ näitel", mille juhendaja on Tõnu Roolaht,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, 15.01.2013.